

# **A LIDERANÇA DO COORDENADOR DO 1.º CICLO:**

**Um estudo numa escola do concelho do Barreiro**

---

**Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto**

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Administração  
Educacional

---



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS  
FEVEREIRO DE 2014

# **INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS**

Unidade Científico-Pedagógica de Ciências da Educação

Provas no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Administração  
Educativa

## **A LIDERANÇA DO COORDENADOR DO 1.º CICLO:**

Um estudo numa escola no concelho do Barreiro

**Autor:** Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto

**Orientador:** Professora Doutora Lúcia da Conceição Grave-Resende

Lisboa, fevereiro de 2014

## Agradecimentos

A realização desta investigação marca o fim de uma etapa extensa e importante que se unificou pelos contributos daqueles que colaboram direta ou indiretamente para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles quero manifestar o meu sincero reconhecimento.

Em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Lúcia Grave-Resendes, o meu muito obrigada pela disponibilidade, interesse e acompanhamento manifestado na orientação deste trabalho.

À Coordenadora de Escola que participou nesta investigação pela simpatia, delicadeza e receptividade demonstrada às minhas solicitações, colaborando sempre com entusiasmo e simpatia.

A todas as colegas que gentilmente permitiram a realização das entrevistas.

A todos os colegas e amigos que me incentivaram a continuar e não desistir, em particular à Dora Pepe e Susana Barroso que se cruzaram neste longo caminho e que gentilmente partilharam os seus saberes e palavras de alento.

Uma palavra especial ao meu marido, Marco, pelo apoio e compreensão permanente demonstrados perante a ausência sistemática ao convívio familiar, aos meus filhos, João e Rita, pela atenção e dedicação de que se viram privados.

Por último, um reconhecimento particular a todos os que me ajudaram a ser quem sou, me inculcaram valores de aperfeiçoamento e cooperação que acreditaram e confiaram em mim e no meu trabalho.

A todos o meu muito obrigada!

## Resumo

A capacidade para liderar consiste num conjunto de aptidões, a maior parte das quais apreendidas, aperfeiçoadas e melhoradas progressivamente, através da educação, do treino e de um conjunto especial de experiências. O sucesso do líder depende da sua flexibilidade para adaptar o seu comportamento e ação, às exigências das diferentes circunstâncias e situações que lhe forem surgindo.

Assim, o Coordenador de Estabelecimento, pelas funções que desempenha, adquire competências de liderança que lhe permite atingir uma maior eficácia na prossecução dos objetivos. Entendeu-se, face à relevância do tema “Liderança”, realizar a presente dissertação que resulta de um trabalho de investigação direcionado para a identificação do estilo de liderança de um Coordenador de Estabelecimento do 1.º Ciclo do Ensino Básico e compreensão das perceções que a Coordenadora e os docentes têm face ao estilo de liderança da Coordenadora.

A investigação integra-se no domínio da Administração da Educação, no âmbito dos estudos sobre as organizações escolares e capacidade de liderança na escola, considerada hoje como organização.

Tendo em conta o enquadramento teórico focalizado ao nível das teorias de liderança, privilegiando os estilos de liderança: Autoritário; Democrático e Laissez-Faire, tendo em conta a visão da escola como organização e as imagens organizacionais e, considerando os objetivos propostos para esta dissertação, optámos por elaborar uma investigação que privilegia a metodologia qualitativa, estudo de caso.

Desta forma, e numa primeira fase, recolhemos e analisámos documentos do Agrupamento e da Escola, que nos possibilitaram realizar a contextualização do estudo; seguidamente realizámos entrevistas semiestruturadas à Coordenadora da Escola e a um conjunto de quatro professores que, foram sujeitas a uma detalhada codificação e a criteriosa análise de conteúdo.

Os resultados obtidos permitiram verificar que a Coordenadora da Escola exerce um estilo de liderança democrático. Os dados indiciam que, nesta Escola do 1º Ciclo do Ensino Básico, a Coordenadora é considerada o alicerce da instituição, boa ouvinte, idónea e compreensiva, promovendo, na escola, um ambiente de segurança, confiança e interajuda.

Finalmente, o estudo efetuado permitiu reconhecer que a Coordenadora exerce uma liderança assertiva e partilhada, onde o trabalho de equipa acentua a troca de experiências, a participação na tomada de decisões e a partilha de responsabilidades.

**Palavras-chave:** Liderança / Estilos de Liderança / Organização Escolar / Coordenador de Estabelecimento.

## Abstract

Most of the skills behind leadership ability are perceived, enhanced and improved gradually through education, training and a special set of experiences. A leader's success depends on the flexibility to adjust their behaviour and actions to the challenges posed by the different circumstances and situations as they arise.

Thus, by performing their duties, the School's Coordinator develops leadership skills which enable them to reach higher efficiency levels while pursuing their goals. Given the importance of the subject "Leadership", it seemed appropriate to prepare this dissertation which derives from a research work aimed at identifying the leadership style of a Coordinator of the 1<sup>st</sup> Cycle of Basic Education and understanding the perceptions that both the Coordinator and teachers have of this leadership style.

The research integrates the field of Educational Administration, in the context of the studies carried out on school organisations and leadership ability at school, considered today as an organisation.

Considering the theoretical framework focused in the light of leadership theories and favouring the following leadership styles: Authoritarian, Democratic and *Laissez-Faire* (French: "allow to do"), considering school as an organisation, as well as the organisational images and considering the aims set out in this dissertation, we chose to conduct a research which is focused on the qualitative case study methodology.

Hence, at an early stage, we collected, gathered and analysed documentation from the Grouping and School, which enabled us to put the study into context; then we conducted semi-structured interviews with the School's Coordinator and four other teachers, who were subjected to a thorough, detailed and careful content analysis.

The results obtained showed that the School's Coordinator performs a democratic leadership style. At this School of the 1st Cycle of Basic Education, the data indicates that the Coordinator is considered as the main foundation of the institution, being idoneous, understanding and a good listener and fostering a safe, reliable and cooperative environment at school.

Finally, this study made it possible to understand that the Coordinator practices an assertive and shared leadership, where the teamwork gives rise to the exchange of experiences, involvement in decision-making and share of responsibilities.

**Keywords:** Leadership / Leadership Styles / School Organisation / School's Coordinator.

# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTO .....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO ..... 1**

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	2
1. OBJETO DO ESTUDO.....	3
1.1. O PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO .....	3
1.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	5
1.3. QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.4. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	6
1.5. MOTIVAÇÃO DO ESTUDO.....	7
2. METODOLOGIA .....	8
2.1. TIPOLOGIA DO ESTUDO .....	8
2.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....	8
3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	9

## **CAPÍTULO II – LIDERANÇA..... 11**

CAPÍTULO II - LIDERANÇA .....	12
2. INTRODUÇÃO .....	12
2.1. BREVE NOÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA .....	12
2.2. TEORIAS DE LIDERANÇA .....	14
2.2.1. TEORIA DOS TRAÇOS E COMPETÊNCIAS .....	14
2.2.2. TEORIA COMPORTAMENTAL .....	18
2.2.3. TEORIA SITUACIONAL .....	20
2.2.4. TEORIA DE LIDERANÇA CARISMÁTICA .....	22
2.2.5. TEORIA TRANSFORMACIONAL.....	23
2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA .....	26
2.4. ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO .....	28
2.5. MODELOS ORGANIZACIONAIS.....	32
2.6. IMAGENS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA .....	34
2.6.1. ESCOLA COMO EMPRESA .....	35
2.6.2. ESCOLA COMO BUROCRACIA .....	37



2.6.3.	ESCOLA COMO DEMOCRACIA .....	38
2.6.4.	ESCOLA COMO ARENA POLÍTICA .....	39
2.6.5.	ESCOLA COMO ANARQUIA .....	40
2.6.6.	ESCOLA COMO CULTURA .....	41
2.7.	LIDERANÇA EM CONTEXTO ESCOLAR.....	43
2.7.1.	LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR .....	47

### **CAPÍTULO III – METODOLOGIA ..... 49**

CAPÍTULO III - METODOLOGIA. ....		50
3	INTRODUÇÃO .....	50
3.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA: NATUREZA DO ESTUDO .....	50
3.2	ESTUDO DE CASO .....	52
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....	53
3.4	INQUÉRITO .....	54

### **CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO ..... 60**

CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....		61
4	INTRODUÇÃO .....	61
4.1	DESCRIÇÃO DA COMUNIDADE E CONTEXTO SOCIOECONÓMICO .....	61
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA EB1/JI.....	62
4.2.1	ESTRUTURA FÍSICA .....	62
4.2.2	COMUNIDADE EDUCATIVA .....	63
4.3	COORDENAÇÃO DA ESCOLA .....	65
4.4	ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA .....	67
4.4.1	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO.....	68
4.5	INSTRUMENTOS DE AUTONOMIA .....	69
4.5.1	PROJETO EDUCATIVO / PROJETO CURRICULAR DE AGRUPAMENTO .....	70
4.5.2	REGULAMENTO INTERNO .....	70
4.5.3	PLANO PLURIANUAL.....	72
4.5.4	RELATÓRIO AUTOAVALIAÇÃO .....	73
4.5.5	RESULTADOS ESCOLARES .....	73
4.6	OFERTAS DA ESCOLA: .....	77
4.7	LIDERANÇA E GESTÃO DO AGRUPAMENTO .....	81
4.8	CARATERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	82

### **CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS ..... 83**

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	84
5       INTRODUÇÃO .....	84

5.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	85
5.2	ANÁLISE DOS DADOS .....	106
5.2.1	PERSPETIVA HISTÓRICA DO PAPEL DO COORDENADOR DE ESTABELECIMENTO	107
5.2.1.1	O DIRETOR DE ESCOLA – 1º CICLO .....	107
5.2.1.2	O COORDENADOR DE ESTABELECIMENTO .....	110
5.2.2	PERCEÇÕES FACE AO EXERCÍCIO DE LIDERANÇA DA COORDENADORA DE ESTABELECIMENTO .....	116
5.2.3	O EXERCÍCIO DE LIDERANÇA DA COORDENADORA DE ESTABELECIMENTO .....	117
5.2.4	RELACIONAMENTO ENTRE A COMUNIDADE EDUCATIVA .....	120
5.2.5	ESTILO DE LIDERANÇA .....	120
<b>CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>		<b>123</b>
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....		124
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>132</b>
Referências Bibliográficas.....		133
<b>ANEXOS .....</b>		<b>139</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 –Grelha Gerencial .....	20
<b>Figura 2</b> – Carisma o encontro entre: “faísca”, “oxigênio” e “matéria inflamável” .....	23
<b>Figura 3</b> – Esquema de uma organização .....	30
<b>Figura 4</b> – Pirâmide representativa da estrutura organizacional da escola.....	37
<b>Figura 5</b> – Imagem organizacional da escola como democracia.....	39
<b>Figura 6</b> –Cultura Escolar por Barroso.....	42
<b>Figura 7</b> – Estrutura Organizacional da Escola Y .....	67
<b>Figura 8</b> – Categorização.....	88

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Tabela de traços na eficácia de um líder .....	16
<b>Tabela 2</b> - Competências para a eficácia dos líderes .....	18
<b>Tabela 3</b> – Estilos de liderança situacionais por Casse (1991) .....	21
<b>Tabela 4</b> -Como os Lideres podem causar danos na eficácia de uma organização .....	24
<b>Tabela 5</b> – Temas pertinentes para a eficácia da liderança transformacional.....	26
<b>Tabela 6</b> – Administração das Escolas portuguesas de 1974 a 1999.....	34
<b>Tabela 7</b> - Diferenciação entre gestão e liderança .....	48
<b>Tabela 8</b> - Técnicas de recolha de dados e instrumentos de registo de dados .....	54
<b>Tabela 9</b> – Vantagens e Desvantagens da Entrevista.....	56
<b>Tabela 10</b> – Descrição do contexto da entrevista .....	59
<b>Tabela 11</b> - Espaços Físicos da Escola Y .....	63
<b>Tabela 12</b> – Corpo docente da Escola Y.....	63
<b>Tabela 13</b> – Corpo não docente da Escola Y .....	64
<b>Tabela 14</b> – Corpo discente ano letivo 2008/2009 .....	64
<b>Tabela 15</b> - Corpo discente ano letivo 2009/2010.....	64
<b>Tabela 16</b> - Corpo discente ano letivo 2010/2011 .....	65
<b>Tabela 17</b> – Horário das atividades curriculares.....	69
<b>Tabela 18</b> – Horário das atividades de enriquecimento curricular / componente de apoio à família (pré-escolar) .....	69
<b>Tabela 19</b> - Excerto de um exemplo da organização da coordenadora .....	69
<b>Tabela 20</b> – Resultados escolares avaliação interna nos anos letivos 2008/2009; 2009/2010e 2010 e 2011 .....	74

<b>Tabela 21</b> - Classificação das Provas de Aferição 4.º Ano L.P., da escola X .....	75
<b>Tabela 22</b> – Classificação das Provas de Aferição 4.º Ano Matemática, da escola Y .....	75
<b>Tabela 23</b> - Tabela representativa dos participantes da investigação .....	82
<b>Tabela 24</b> – Categorias, códigos subcategorias da entrevista realizada à Coordenadora de Estabelecimento, da Escola Y .....	89
<b>Tabela 25</b> – Categorias, códigos e subcódigos na análise de conteúdo da entrevista à Coordenadora de Estabelecimento da entrevista realizada à Coordenadora de Estabelecimento da Escola Y .....	90
<b>Tabela 26</b> – Categorias, códigos subcategorias das entrevistas realizadas às docentes da Escola Y.....	96
<b>Tabela 27</b> – Categorias, códigos e subcódigos na análise de conteúdo da entrevista à Coordenadora de Estabelecimento das entrevistas realizadas às docentes da Escola Y .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Comparação taxa de retenção e metas definidas pela unidade orgânica .....	74
<b>Gráfico 2</b> – Idade das Entrevistadas .....	98
<b>Gráfico 3</b> – Tempo de serviço das docentes da Escola Y.....	99
<b>Gráfico 4</b> – Anos de serviço que as docentes lecionam na Escola Y .....	99

## **CAPITULO I – INTRODUÇÃO**

*“ O primeiro passo que se põe ao investigador é, muito simples o de saber como começar o seu trabalho.” Quivy e Campenhout (2008 p.31)*

## CAPITULO I – INTRODUÇÃO

A sociedade atual faz com que estejamos permanentemente num ambiente de mudança, complexo, incerto e interdependente dos fatores influenciadores do seu desenvolvimento.

Vive-se uma época caracterizada pela rápida evolução do conhecimento, intensa revolução tecnológica, uso integrado da informação e o permanente aperfeiçoamento dos processos de gestão e de liderança das organizações.

A “(...) inovação e mudança são hoje temas recorrentes na atualidade educativa. A instituição escolar confronta-se com várias crises, face à diversidade de públicos, de pedidos sociais e de expectativas que exigem que se questionem modos de organização, práticas e linguagens institucionais (...)” (Thurler & Perrenoud, 1994, p.7).

Nos últimos anos a educação e a escola têm vindo a ocupar, em Portugal, um lugar de destaque, onde se verificou uma alteração significativa dos temas e intervenientes que surgem paralelamente, por um lado, aos descontentamentos gerados pelo próprio sistema burocratizado e, por outro, com os balaços da própria mudança da sociedade. (Barroso 2003)

A vasta literatura existente nos domínios da educação encara a escola como uma organização, ou se desejarmos, uma organização específica, necessariamente articulada num sistema onde a existência de uma construção complexa de seres humanos se ajusta e se enquadra na perspetiva clássica das organizações enquanto sistema de atividade de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas tendo em vista a realização de um projeto comum.

Em Portugal, tem-se observado uma vaga de reformas cujos objetivos apontaram para um novo papel do Estado e uma consequente mudança na configuração das políticas públicas de educação, sobretudo através de novos modos de regulação onde, segundo Barroso (2006), o sistema público de educação foi construído tendo como pilar o poder e autoridade estatal que evoluiu progressivamente para uma associação entre Estado e professores, excluindo pais e comunidade em geral, “(...) estando muito centrada numa visão endógena ao sistema educativo, nos agentes e na sua agenda.” (Ibidem, p.9).

Neste contexto, a existência de alguns constrangimentos influenciam o desempenho dos docentes. Não obstante, têm-se produzido reformas que são legisladas por entidades exteriores à escola e que, de certa forma, condicionam os professores no cumprimento do



seu exercício verificando-se que o declinar de tradição e de cooperação entre professores, as resistências pessoais dos mesmos, as diferentes interpretações e vivências da sua identidade profissional, têm sido oposições à implementação da mudança nas escolas.

Com efeito, um novo paradigma da escola do século XXI aponta para uma mudança resultante das sinergias produzidas por redes endógenas e exógenas à escola, traduzindo-se numa “abertura” desta a outros representantes institucionais (pais, alunos, autarquias...) que traduzem num alargamento participantes nas decisões organizativas da escola e no surgimento de critérios de modernização (Ibidem, p.19).

A ênfase colocada na qualidade da liderança na escola vem-se constituindo numa ferramenta apropriada para capacitar os seus dirigentes a enfrentar os novos desafios e às incertezas. Além disso, o sucesso ou o fracasso de uma organização depende, em grande parte, dos seus líderes, aos vários níveis da organização. São eles que, desejavelmente, conduzem e incentivam os restantes colaboradores através de uma mudança comportamental, a fim de concretizar os objetivos da organização. Pressupõe-se que os comportamentos distintos de um líder, no desempenho das suas funções, caracterizem diferentes tipos de liderança.

## **1. OBJETO DO ESTUDO**

### **1.1. O PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO**

O conceito de liderança, em Portugal,“(...) *tem como antecedentes a arte de comando, de longa e prestigiosa tradição castrense e que chega, aliás, aos nossos dias.*” (Jesuíno 2005, p.7). O autor refere, também, que “*existem quase tantas definições diferentes como os autores que a tentaram definir.*”

Segundo António Bento, “*A Liderança surge como uma cultura de colaboração; é um processo de influência focalizado nas relações humanas que no ciclo vital do grupo cria a coesão dos diversos agentes implicados no contexto educativo mobilizando-os em torno de projectos partilhados (visão sistemática da acção da escola). A cultura do grupo, as suas etapas/fases de desenvolvimento, as dinâmicas interpessoais, a emergência de conflitualidades podem exigir do director ou presidente do Conselho Executivo a mobilização de estilos diversificados de liderança.*” (2008, p. 117).

Fullan (2001, p.14) menciona que a liderança é mobilizar os colaboradores de uma organização no sentido de os ajudar a enfrentar problemas que não foram resolvidos. De

acordo com o autor é essencial que os líderes compreendam o processo de mudança e, “os líderes podem aumentar a sua eficiência se trabalharem continuamente nas cinco componentes da liderança – se perseguirem um objectivo moral, compreenderem o processo de mudança, desenvolverem relacionamentos, fomentarem a construção do conhecimento e lutarem pela coerência – com energia, entusiasmo e confiança. Se os líderes forem capazes de fazer isto, então as recompensas e os benefícios serão enormes. É, sem dúvida, um desafio entusiasmante. A cultura de mudança chama por nós.” (Ibidem, p.22).

A liderança é pois uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais nas diversas organizações. Às organizações interessam chefes que façam os seus subordinados produzir. Aos chefes é importante que lhes seja reconhecida competência para liderar, pelo que, se justifica a crescente necessidade de desenvolver atributos e competências de liderança, através de uma sólida formação, até porque, a liderança não é apenas a manifestação de um especial carisma pessoal ou de um forte carácter.

Consideramos que a liderança assume um papel de extrema importância numa organização, na implementação de mudanças e na concretização dos objetivos definidos pela mesma. Nesta linha, Fraga,<sup>1</sup> considera “a liderança como uma “qualidade que se aprende e desenvolve”, como “um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas, potenciam (as pessoas), fomentando a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso num ambiente instável e que requer rápidas mudanças de estratégias para satisfazer as necessidades dos indivíduos” (2008 p. 117)

Relativamente às organizações escolares, a eficácia na melhoria das escolas “obriga” a um reforço sobre a importância do tema da liderança, assumindo esta um dos fatores de mudança de desenvolvimento e melhoria do desempenho e motivação de todos os Atores Educativos.

A educação é uma das áreas mais importantes no desenvolvimento de uma nação. Está inserida num processo histórico, que é dinâmico, vivo, sempre em mutação. Mudar, certamente não significa apenas melhorar o que já existe, mas transformar a forma de pensar e abrir espaço para o futuro. Tal conjectura, impõe à escola o papel de administrar e conceber mudanças de forma a não ficar isenta à evolução dos projetos sociais. A este propósito M<sup>a</sup> Luísa Branco refere que “As mudanças a efectuar no sentido do paradigma comunidade exigem uma identificação profunda com um núcleo de valores” (2007, p.167).

---

<sup>1</sup> Mencionando (Carapeto & Fonseca, 2006, p:85)

A iniciativa de elaboração de uma política de reforma educacional influencia intencionalmente o dia-a-dia escolar, assim como determina a sua formulação. Desta forma, para entender questões de educação, nomeadamente a nível micropolítico, referente a um indivíduo específico, no caso concreto o Coordenador de Estabelecimento, é necessário descortinar o *estilo de liderança* que exerce na organização escolar e consequentemente aferir as perceções manifestam os diferentes docentes face ao seu estilo de liderança.

Sabemos que a liderança não é uma tarefa fácil é pois, um trabalho que envolve pessoas, emoções, aptidões e como tal, poderá ser exercida de várias formas. Nesta perspetiva é essencial que os líderes possuam determinadas competências e comportamentos para que os seus objetivos sejam os objetivos da equipa / grupo, adaptando o seu estilo de liderança ao contexto da escola / organização.

Desta forma, a escola / organização está em confronto com um conjunto de diversidades que coabitam no seu próprio seio e será aqui que a liderança tem de fazer a diferença, sendo que, o estilo de liderança que o seu líder exerce terá revelado no cumprimento dos objetivos, bem como, na missão que a comunidade educativa se propõe alcançar na instituição educacional.

## **1.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Com este estudo pretendemos abordar a temática da liderança no que concerne ao desenvolvimento de valores, atributos e competências centrais necessárias ao líder no desempenho eficaz dentro da organização. Perante a problemática apresentada surgem *os objetivos deste estudo* que refletem o seu propósito.

Deste modo, registam-se os seguintes objetivos:

- O<sub>1</sub>** – Identificar o estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento da Escola do 1.º Ciclo Y, no Concelho do Barreiro.
- O<sub>2</sub>** – Compreender as perceções que a Coordenadora de Estabelecimento da Escola do 1.º Ciclo Y, no Concelho do Barreiro, manifesta face ao seu estilo de liderança.
- O<sub>3</sub>** – Compreender as perceções que os professores manifestam face ao estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento da Escola do 1.º Ciclo Y, no Concelho do Barreiro.

### **1.3. QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), a melhor forma de se iniciar uma investigação, consiste na formulação de questões, exprimimos o mais claro possível aquilo que se procura investigar.

Assim, e na prossecução dos objetivos apresentados o nosso estudo pretende responder às seguintes questões de investigação:

#### **Objetivo 1**

**Q<sub>1</sub>** – Qual o estilo de liderança utilizado pela Coordenadora de Estabelecimento da Escola do 1.º Ciclo Y, no Concelho do Barreiro?

#### **Objetivo 2**

**Q<sub>2</sub>** – Que perceções manifesta a Coordenadora de Estabelecimento da Escola do 1.º Ciclo Y, no Concelho do Barreiro, face ao seu estilo de liderança?

#### **Objetivo 3**

**Q<sub>3</sub>** – Que perceções manifestam os professores face ao estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento da Escola do 1.º Ciclo Y, no Concelho do Barreiro?

### **1.4. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo insere-se no domínio da Administração Educacional, visto que o mesmo assenta na realização de uma pesquisa com base na capacidade de liderança do Coordenador de Estabelecimento numa Organização Educativa, tendo como pilar teórico concetual, teorias no domínio da Administração Educacional, nomeadamente as teorias de liderança. No novo quadro de Autonomia, Administração e Gestão Escolar e, com mudanças sociais vertiginosas a chegarem à escola torna-se impreterível inovar para acompanhar o ritmo dessas transformações. É um fato que as lideranças da escola são determinantes no processo de mudança, sendo em muitos casos facilitadoras ou inibidoras do mesmo. Da sua sensibilidade política e capacidade de liderança depende, também, o ritmo de mudança dentro de cada escola e do próprio líder.

A sociedade atual lança cada vez mais e maiores desafios às escolas, estas deverão estar munidas de novos saberes e novas práticas de acordo com as necessidades dos alunos, professores e comunidade envolvente.

Como já referimos, no nosso estudo pretendemos analisar o *estilo de liderança* de um Coordenador de Estabelecimento numa Escola de 1.ºciclo do Ensino Básico de um Agrupamento de Escolas da Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo, Concelho do Barreiro, sendo enquadrado legalmente no Decreto – Lei nº75/2008, de 22 de Abril, Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio 98, e ainda, pelo Decreto-Lei 75 / 2010.

A escola em questão é relativamente nova, com sete anos, a Coordenadora de Estabelecimento exerce funções desde o segundo ano de funcionamento da mesma, apresentando no exercício das suas funções alguma experiência de liderança na escola, encontrando-se no seu sexto mandato. A Escola possui um corpo docente estável, constituído por Educadores de Infância e Professores do 1.º Ciclo do Ensino Básico, está inserida num Agrupamento de referência. Desta forma, parece-nos oportuno a realização de um estudo sobre a temática em questão, na referida escola.

## **1.5. MOTIVAÇÃO DO ESTUDO**

Um estudo sobre liderança, em particular sobre o estilo de liderança do Coordenador de Estabelecimento do 1.º Ciclo, torna-se interessante uma vez que os trabalhos existentes nesta área direcionam-se mais para as lideranças de topo dos Agrupamento (Diretores) Todavia, não deixa de ser um desafio aliciante podermos contribuir para o melhor conhecimento ao nível da liderança, nomeadamente numa Escola do 1.º Ciclo do Ensino Básico.

Um estudo sobre o tema em questão, revela-se de extrema importância atendendo ao estado de permanente mudança a que assistimos atualmente nas organizações, é exigido das pessoas que ocupam cargos de responsabilidade atributos e qualidades de liderança que podem ser adquiridas, melhoradas e desenvolvidas através de uma adequada e criteriosa formação.

Contudo, para garantirmos a objetividade do nosso trabalho, preferimos limitar o mesmo ao exercício de liderança de um Coordenador de Estabelecimento, uma vez que, no nosso estudo vimo-nos condicionados a nível temporal. Optámos por considerar como principal

objetivo: identificar o Estilo de Liderança de um Coordenador de Estabelecimento do 1.º Ciclo num contexto educativo próprio, obtendo a perceção dos Docentes, sem que para isso seja necessário verificar a relação entre uma liderança e numa cultura de escola visto que poderá ser objeto de um futuro estudo.

Referenciamos ainda que, a importância da escolha deste tema prende-se com o facto do exercício da liderança ser vital, sobretudo para fazer face às novas realidades, e ao papel crucial que o Coordenador de Estabelecimento tem para garantir o bom funcionamento dentro da organização escolar.

O nosso interesse em realizar um estudo sobre estilos de liderança prende-se, ainda, com motivações pessoais e profissionais. Assim, por um lado, o facto de sermos docentes do 1.º ciclo do Ensino Básico leva-nos a ter interesse por todas as questões que envolvam a escola e, pelo facto de há já alguns anos exercermos funções de liderança. Por outro lado, parece-nos importante refletir e levar os outros a refletirem sobre esta temática.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1. TIPOLOGIA DO ESTUDO**

A principal função da metodologia numa investigação será mostrar como devemos caminhar no percurso da pesquisa, ajudar-nos-á a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso e criativo, é o caminho do pensamento e, a prática exercida na abordagem da realidade. No presente estudo as técnicas selecionadas foram fundamentais no auxílio à sistematização da problemática. Tendo em conta os objetivos propostos e as respostas que ambicionávamos alcançar, optámos por selecionar a metodologia qualitativa que assumiu, nesta investigação, a forma de estudo de caso. Esta escolha justificou-se por se tratar de um estudo que se debruçou sobre um caso singular o *estilo de liderança* do Coordenador de Estabelecimento.

### **2.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

A fase exploratória da nossa investigação assentou, numa primeira etapa, através da pesquisa documental: documentação estruturante do Agrupamento e referências

bibliográficas, assim como na legislação específica. Numa segunda fase, e para permitir obter uma visão estratégica sobre o assunto, procuramos recolher de elementos através de entrevistas semiestruturadas elaboradas a partir de guiões, focando áreas do objeto de estudo.

Para permitir obter uma visão estratégica sobre o assunto efetuámos, também, uma análise de conteúdo dos elementos recolhidos nas entrevistas através referidas efetuadas numa escola do 1.º Ciclo, na organização da informação através de categorias, códigos e subcategorias de uma forma explícita e descritiva.

### **3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo introduz as ideias fundamentais para a compreensão da problemática apresentada anteriormente, das respetivas opções metodológicas e de referências teóricas que o enquadram, estando dividido em seis capítulos. O **Capítulo 1**, na qual nos situamos, demonstra o nosso interesse pela temática, o problema do estudo, as questões da investigação, os objetivos do estudo, justificação e a estruturação do mesmo.

Após esta introdução, abordaremos a revisão da literatura, onde apresentaremos o Enquadramento Teórico - **Capítulo 2**. Desta forma, iniciaremos o capítulo com uma breve noção de liderança, descreveremos as teorias de liderança e limitamos o nosso estudo à teoria transformacional. Após a abordagem das teorias enunciaremos três estilos de liderança: Democrático; Autoritário e Laissez-Faire.

Seguidamente, e ainda dentro do quadro teórico conceptual, abordaremos o tema da liderança em contexto escolar, faremos uma distinção entre liderança e gestão; a noção de escola como organização, assim como as imagens organizacionais da instituição escolar.

No **Capítulo 3** Abordará as opções e procedimentos metodológicas utilizado no nosso estudo, a escolha das técnicas de recolha e análise dos dados, bem como as etapas da investigação. Com o **Capítulo 4** pretendemos contextualizar o nosso estudo. Para isso descreveremos a comunidade envolvente, o contexto socioeconómico da escola; caracterização da escola, a nível: dos espaços físicos, recursos humanos (população docente, não docente e discente), uma síntese do Projeto Educativo e do Regulamento Interno, a orgânica da escola, oferta educativa, assim como dos resultados escolares dos alunos da escola.

No **Capítulo 5** apresentaremos os dados recolhidos, análise e interpretação dos mesmos. Utilizaremos, na recolha de dados, o inquérito por entrevista, a qual será sujeita a uma análise de conteúdo e codificação. Consideraremos os seguintes participantes na investigação: a Coordenadora de Estabelecimento, professores e educadores da escola em questão.

No final do nosso trabalho, **Capítulo 6**, apresentaremos algumas conclusões, tendo em conta a triangulação entre os pressupostos iniciais, o enquadramento teórico e os dados recolhidos.

Para finalizar, damos a conhecer as referências bibliográficas utilizadas, que serviram como suporte teórico para a nossa investigação, assim como os anexos que retratam todo o trabalho de campo por nós realizado.

**Palavras-chave:** Liderança / Estilos de Liderança / Organização Escolar / Coordenador de Estabelecimento.



## **CAPÍTULO II – LIDERANÇA**

*“Só lideramos se nos conhecermos,  
só lideramos se conhecermos os outros”*  
(Cotovia, 2007)

## CAPÍTULO II - LIDERANÇA

### 2. INTRODUÇÃO

No capítulo II, apresenta-se o enquadramento teórico iniciando-se com uma breve reflexão sobre o conceito de liderança, fazendo-se, também, uma abordagem às teorias de liderança, seguidamente reflete-se sobre os estilos de liderança. O tema da liderança pode ser analisado sob várias perspectivas, no estudo em questão a determinação do estilo de liderança do(a) coordenador(a) de estabelecimento desenvolveu-se a partir da análise do exercício de liderança, pelo que se propõe limitar a investigação apenas à perspectiva das teorias e dos estilos de liderança com ênfase aos estilos Autoritário, Democrático e Laissez-Faire.

Dinis menciona que, *“A forma como se perspectiva a organização/escola, terá naturalmente implicações na forma como realiza a sua aproximação condicionada, por conseguinte, todo o trabalho e investigação.”* (1997, p.43) Neste sentido, e com o objetivo de se enquadrar o conceito de escola focalizado *“(…)no vasto contexto do conhecimento das organizações e da escola como organização. A forma como se perspectiva a organização-escola, terá naturalmente implicações na forma como realiza a sua aproximação condicionada, por conseguinte, todo o trabalho e investigação.”* (Ibidem, p.43) opta-se por patentear a escola como organização, apresenta-se de seguida os modelos organizacionais e as imagens organizacionais da escola e, no final do capítulo II, aborda-se o tema da liderança em contexto de escola.

#### 2.1. BREVE NOÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA

No nosso país, a liderança surge com antecedentes à arte de comando. Com uma longa e prestigiante tradição na literatura militar e que chega, aliás, aos nossos dias, onde o seu progresso depende do seu comando sendo o interesse mais relacionado com o líder do que pela liderança, por quem lidera do que pelo processo de direção. Com o aparecimento das ciências sociais, a partir do século dezanove e, nomeadamente, com os progressos que se têm verificado tanto na psicologia, como na sociologia e mais recentemente na psicologia social, o tema liderança tornou-se mais usual perdendo parte da sua aura misteriosa e enigmática. Jesuíno (2005)

Existem inúmeras definições para liderança quase tantas quantas as pessoas que se dedicam ao tema (Bass, 1990)<sup>2</sup>, de entre muitos conceitos, a liderança pode ser definida como uma habilidade de persuadir/ influenciar os outros, em seguir com empenho e motivação os objetivos estabelecidos, permitindo transformar em sucesso o potencial dos recursos humanos de uma organização. Esta definição é sustentada no âmbito do Projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness), (House e tal.)<sup>3</sup>, “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”. (1999, p.184)

Quando se aborda questões relacionadas com a liderança, a existência de um líder assume uma especial relevância, sendo habitualmente descrito como alguém que tem capacidade para dirigir e influenciar as atividades de um grupo de indivíduos. Neste contexto, a liderança pode ser compreendida como a forma pela qual um indivíduo conduz um grupo, no sentido da execução de um ou mais objetivos, através do uso de uma influência imposta ou naturalmente aceite por esse grupo. Yukl, definindo a liderança: “ A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e a confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.” (1998, p.5)<sup>4</sup>.

Como tal, na maior parte dos grupos (equipa, unidade, organização), encontra-se sempre um líder, que vai desempenhar um papel fundamental como elemento facilitador do funcionamento do grupo como um todo, produtivo e coordenado, procurando mobilizar as pessoas, agir sobre as situações e orientar todo o seu comportamento, com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos.

Considerando que o processo de liderança se encontra intimamente ligado aos atributos intrínsecos da personalidade do líder e à dos seus seguidores, torna-se pertinente referir que a liderança de pessoas é um fenómeno bidirecional e unívoco, dado que cabe ao líder não só a tarefa de influenciar, mas também de ser influenciado, sendo que o seu potencial inerente é constantemente ajustado pelas experiências que lhe permitem desenvolver as

---

<sup>2</sup> Cunha e at – (2004, p.268)

<sup>3</sup> Apresentado em Cunha e at – (2004, p.268)

<sup>4</sup> Cunha e at – (2004, p.268)

capacidades necessárias e fundamentais à resolução de problemas intrínsecos à organização.

Neste contexto, Pelletier<sup>5</sup> afirma: *“Para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária.”* (1999, p.122)

Há definições que concebem a liderança como um papel no qual alguém dentro do grupo / organização se especializa. Existem opositores que referem que a tese choca com as interpretações segundo os quais a liderança é considerada como um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhada entre os seus membros (Cunha *e at* 2004). Desta forma, seguindo este raciocínio, qualquer membro de um grupo, organização pode executar funções de liderança em determinados momentos e ou em determinadas matérias não havendo relativa distinção entre os líderes e seus seguidores.

Estas divergências de conceitos e perceções de liderança, têm, cada uma por si, a sua validade e veracidade, contudo, leva-nos a pensar que o que será útil distinguir é a eficácia da liderança. A liderança é um conceito que se tornou a base de investigação para muitos autores. Derivado ao seu caris de desenvolvimento surgiram uma diversidade de teorias e modelos com o intuito de explicar a existência desse conceito bem como a forma de o representar.

## **2.2. TEORIAS DE LIDERANÇA**

Várias são as Teorias sobre os estilos de liderança, produto da complexidade do tema e na importância que desempenha nos grupos e organizações. Neste sentido, opta-se por abordar a teoria situacional, a teoria comportamental, a teoria de traços e competências, a teoria transformacional, a teoria da liderança carismática e a teoria da liderança transformacional, tendo como enfoque a teoria transformacional, que pensa-se ser a mais adequada à problemática em questão.

### **2.2.1. TEORIA DOS TRAÇOS E COMPETÊNCIAS**

#### **○ Traços e competências de Liderança**

---

<sup>5</sup> Cunha *e at* – (2004, p.268)

Um traço é uma qualidade ou característica peculiar da personalidade. O líder é aquele que apresenta características marcantes de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento das pessoas.

Os primeiros estudos sobre liderança, efetuados antes da II Guerra Mundial, baseavam-se na identificação dos traços físicos, características de personalidade e aptidões que distinguíssem os líderes dos não líderes, e os líderes eficazes dos ineficazes. Existia a ideia dos Grandes Homens (Rego e Cunha, 2004), com características inatas, que puramente alcançavam posições de liderança com eficácia. Mais tarde, chegou-se à conclusão que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes, nem são forçosamente eficazes por possuírem uma combinação de traços, isto porque um líder com certos traços pode ser eficaz numa situação e ineficaz noutra, e dois líderes com diferentes traços podem ser bem-sucedidos noutra situação (Stogdill, 1948)<sup>6</sup>. Importa enumerar alguns traços que se julgam importantes na eficácia da liderança, como sejam:

Traços	Permite que os líderes:
Energia e tolerância ao stress (inclui robustez física, resistência emocional, tenacidade)	Trabalhem longas horas, lidem com ritmos de trabalho febris, respondam calmamente a situações interpessoais tensas/delicadas, lidem com stakeholders hostis, tomem decisões importantes mesmo desapaoadas de informação adequada, lidem com a ambiguidade. Em suma: sobrevivam na “arena competitiva” organizacional.
Autoconfiança	Influenciem os outros e obtenham o seu empenhamento, enfrentem tarefas difíceis, atuem decisivamente em momentos críticos, estabelecem objetivos desafiantes para si próprios, para os outros e para a organização, transmitam confiança aos outros, sejam mais persistentes perante os obstáculos, não se demitam das suas responsabilidades em momentos difíceis.
Locus de controlo Interno	Sejam mais orientados para o futuro, acreditem que podem mudar o destino da organização, assumam responsabilidades pelas suas ações e pelo desempenho da organização, tomem iniciativa, sejam proactivos, aprendam com os erros (em vez de os atribuírem ao azar).
Maturidade emocional	Tenham mais consciência das suas forças e fraquezas, não se sintam pessoalmente rejeitados apenas porque alguém manifesta discordância, não se rodeiem apenas de colaboradores acríticos, evitem “fechar os olhos” aos fracassos e fantasiar sucessos, sejam mais orientados para a Auto melhoria, mais autocontrolados e menos defensivos (e.g., mais recetivos a críticas).
	Sejam credíveis, atuem de acordo com os valores que advogam,

<sup>6</sup> Cunha e at –(2004, p.279)

Honestidade/integridade	assumam responsabilidades pelas suas próprias ações e decisões, lidem com os outros de modo franco e não manipulativo, cumpram compromissos, concitem confiança, lealdade e empenhamento das outras pessoas, induzam os outros a negociar e cooperar, obtenham informações críticas/sensíveis.
Motivação para o êxito	Desejem alcançar padrões de excelência, procurem nesgas de oportunidade entre os problemas e obstáculos, sejam persistentes, tenham vontade de assumir responsabilidade pela resolução de problemas, tomem iniciativa, prefiram soluções de risco intermédio (e não excessivamente conservadoras ou arriscadas).
Motivação para o poder social	Sejam assertivos, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as atividades do grupo, negociar acordos favoráveis, obter apoios para as decisões e os recursos necessários, impor a disciplina. Conduzam esse desejo de influenciar os outros, não para manipulá-los a alcançar engrandecimento pessoal (motivação para o poder pessoal), mas para desenvolver e fortalecer os colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais.

**Tabela 1<sup>7</sup>** - Tabela de traços na eficácia de um líder

Para além dos traços acima referidos, podem ainda ser relevantes a capacidade recetiva (abertura), a adaptabilidade, a independência e a curiosidade<sup>8</sup>. Parafraseando Mumford e seus colaboradores: *“As competências de liderança e o subsequente desempenho não são apanágio de um pequeno número de indivíduos dotados. De facto, a capacidade de liderança existe em todas as pessoas – um potencial que emerge através da experiência e da capacidade para aprender e beneficiar com a experiência.”* (2000, p.21)

Existem estudos que indicam que um indivíduo com certos traços terá mais viabilidade de ser um líder eficaz do que aqueles que não os possuem, embora tal não signifique eficácia automaticamente. E também que a importância relativa dos diferentes traços depende das situações. O interesse das competências de liderança depende de certos aspetos como o nível hierárquico, o tipo e dimensão da organização, a estrutura organizacional, o grau de centralização da autoridade e as suas características culturais.

No que respeita às competências, importa também sublinhar as competências potencialmente mais relevantes para a eficácia da liderança<sup>9</sup>:

<sup>7</sup> Construída a partir de: Cunha *et al* 2004)

<sup>8</sup> Mumford et al. (2000b, 2000c), citado em Rego e at (2004, p.281)

<sup>9</sup> Rego e at (2004, p.281)

- **Competências técnicas:** consistem nos conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas específicas da organização;
- **Competências interpessoais:** baseiam-se nos conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivações de outras pessoas, sensibilidade social e capacidade de comunicação;
- **Competências conceituais (cognitivas):** baseiam-se na capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.

Estas competências são especialmente importantes para líderes hierarquicamente superiores. No entanto, também podem ser fundamentais para líderes intermédios que participam no planeamento estratégico.

Competências	Incluem	Pertinências das competências
Técnicas	Conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais atividades.	<p>Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados usam para executar o trabalho.</p> <p>Ajudam a planear e organizar o trabalho.</p> <p>Permitem compreender e dirigir os subordinados com funções especializadas.</p> <p>Permitem monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores.</p> <p>Permitem lidar com disrupções no fluxo de atividade (e.g., avarias, defeitos, acidentes).</p> <p>Facultam o conhecimento dos produtos e processos da concorrência, de modo a compreender as próprias forças e fraquezas e, assim, fazer melhor planeamento estratégico.</p>
Interpessoais	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupos; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivo as de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.	<p>A empatia, perspicácia, charme, tato, diplomacia, fluência verbal e percussão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores.</p> <p>A peratividade social, permite identificar as necessidades, objetivos e exigências dos vários stakeholders e, assim, tomar decisões integradoras e implementáveis.</p> <p>São igualmente relevantes para selecionar</p>

Interpessoais	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupos; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivo as de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.	e usar as estratégias de influenciar, mais adequadas a cada alvo. São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia e cortesia os problemas pessoais, queixas e críticas. Ajudam a lidar com pessoas de diferentes culturas.
Conceptuais	Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.	Permitem analisar eventos, reconhecer tendências, detetar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos. Ajudam a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para os problemas inéditos e complexos. Permitem compreender como se inter-relacionam as diversas partes da organização, assim, decifrar modos eficazes de coordenação. Ajudam a identificar fatores críticos de sucesso. Permitem tomar decisões com ambientes ambíguos (incerteza, informação escassa).

**Tabela 2<sup>10</sup>** - Competências para a eficácia dos líderes

Em suma, embora as investigações efetuadas permitam reconhecer um vasto conjunto de traços e competências para a eficácia dos líderes, não é possível conjecturar características aplicáveis a todas as situações, dado que diversos fatores de contingência conferem importância a certos aspetos em determinadas situações, mas perdem importância noutras.

Pode-se retirar duas consequências<sup>11</sup>:

1. Os líderes eficazes numa dada situação podem não sê-lo noutras situações.
2. É possível adquirir e desenvolver competências.

### 2.2.2. TEORIA COMPORTAMENTAL

Para liderar não basta a presença de um líder, é necessário existir interação entre este e os outros elementos do grupo, que são os liderados. Perante esta interação, a liderança pode

<sup>10</sup> Construída a partir de: Cunha *et al* (2004, p.280)

<sup>11</sup> Mumford *et al.* (2000a, 2000b); Connelly *et al.* (2000). Cunha *et al* (2004, p.283)



assumir dois tipos de orientação: (1) mais orientada para o **relacionamento**; (2) orientada para a **tarefa**.

Quando a natureza do líder está direcionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade e compreensão para os problemas dos membros da organização, considerando-os como seres humanos e não como meros instrumentos de trabalho. O líder assume uma genuína preocupação pelos elementos da equipa, quer no que respeita ao modo como estes realizam as suas tarefas, quer relativa ao seu bem-estar e motivação. Como consequência, existe uma maior satisfação por parte dos liderados, traduzindo-se numa melhor coesão do grupo e numa eficácia no desempenho das suas funções. Trata-se, contudo, de um estilo de liderança que, como está diretamente orientado para os colaboradores, poderá eventualmente não suscitar um aumento de produtividade.

Quando a natureza do líder está direcionada para a tarefa, subsiste uma preocupação com a realização das atividades, valorizando-se o produto, sempre com o objetivo de desenvolver a organização. Existe uma preocupação excessiva com as tarefas em detrimento das pessoas que as executam, podendo causar a redução da coesão do grupo e o aumento da insatisfação, devido ao ambiente negativo entre o líder e os colaboradores. A inexistência de insatisfação poderá aumentar se o líder mostrar aos colaboradores a sua visão estratégica e o que espera deles. De acordo com Blake & Mouton (1964) <sup>12</sup> o resultado da produtividade estará assim dependente do estilo de liderança orientada para a tarefa.

Desta forma, uma liderança autocrática terá consequências negativas, ao passo que uma orientação estratégica diretiva e estruturada terá um resultado de produção mais positivo, no sentido de que cada um sabe o que se espera dele, e isto não lhe é imposto de modo rígido e inflexível. Assim, emergem duas grandes categorias de comportamento:

1. A orientação para as **tarefas** (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, com vista ao alcance dos objetivos).
2. A orientação para as **pessoas/relacionamento** (grau em que o líder demonstra apoio e se preocupa com os subordinados e com o respetivo bem-estar). Rego, e at (2004, p.284).

---

<sup>12</sup> Cunha e at (2004, p.285)

Blake & Mouton<sup>13</sup>, apresentaram um instrumento de avaliação dos estilos de liderança, designado como “grelha gerencial”. Trata-se de uma tabela de dupla entrada, composta por dois eixos: o eixo vertical (orientação para as pessoas) e o eixo horizontal (orientação para a tarefa). Os autores colocaram nos principais pontos de interação das duas orientações os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento: 1) Estilo simpático; 2) Estilo Integrador; 3) Estilo Intermédio; 4)Estilo Laissez-Fire; 5)Estilo Diretivo Autocrático.



**Figura 1 - Grelha Gerencial**<sup>14</sup>

### 2.2.3. TEORIA SITUACIONAL

Segundo esta teoria, a liderança é um fato que depende do líder, dos seguidores e da situação, isto quer dizer que a teoria destaca a situação, o cenário onde as coisas acontecem, a função da organização, a cultura, a relevância da tarefa, o clima psicológico no momento, a emergência e os riscos do não cumprimento. Enfatiza o interesse de factores contextuais, como a autoridade e o discernimento do líder, a natureza do trabalho realizado por este, as atitudes dos liderados e a natureza do ambiente externo. Isto é, promove a liderança em termos de fatores situacionais que fomentem a existência da liderança.

<sup>13</sup> Cunha e at (2004, p.285)

<sup>14</sup> Blake & Mouton (1964).

A liderança situacional foi desenvolvida por Hersey & H. Blanchard no final dos anos 60, integrando duas variáveis: (1) a primeira variável diz respeito ao comportamento do líder, esta é descrita à luz do hibridismo da orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento, resultando quatro estilos de liderança, refletidos no quadro3; (2) a segunda variável relaciona-se com a maturidade dos colaboradores, inclui dois tipos de maturidade: (a) no cargo, diz respeito à experiência, aos conhecimentos, à competência para desempenhar a função; (b) na psicológica que está relacionada com a autoconfiança, empenhamento e a motivação para desenvolver as competências.

Cunha e Rego “*Enunciando simplesmente um colaborador maduro é o que sabe e deseja assumir responsabilidades. A maturidade respeita à tarefa em causa e não à personalidade do indivíduo. Presume-se que os indivíduos podem ser maduros em certas tarefas mas imaturos noutras.*” (2004, p.290)

É da ação dos liderados, e não tanto do comportamento do líder, que depende a eficácia da liderança.

Estilos	Situação
Diretivo	Para gerir a mudança em situações de crise, embora o líder possa socorre-se do estilo persuasivo para decidir o modo como a mudança será implementada.
Persuasivo	Em situações ação/ reação rápida, serve para convencer os liderados das vantagens da mudança a efetuar.
Participativo & delegativo	Em situações antecipadas (existe tempo para pensar, planejar e executar mudança).

**Tabela 3<sup>15</sup>** – Estilos de liderança situacionais por Casse (1991)

Por conseguinte, conceito de liderança situacional pressupõe que o estilo de liderança utilizado depende, acima de tudo, da situação, refere-se à escolha do estilo de desempenho do líder em prol das situações por ele detetadas. Esta teoria pressupõe então, que não existe um estilo por excelência de forma a produzir sempre os melhores resultados mas sim, um estilo de liderança adequado a cada situação.

<sup>15</sup> Construída a partir de Cunha & Rego (2004, p. 291)

## 2.2.4. TEORIA DE LIDERANÇA CARISMÁTICA

Antes de se definir liderança carismática, importa tentar compreender o significado de carisma. Segundo Rego & Cunha (2003) define carisma como sendo uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Max Weber<sup>16</sup>, refere que o termo carisma advém das percepções dos liderados quanto às manifestações do estilo pessoal do líder e dos traços de sua personalidade. Cunhas & Rego afirmam: *“Weber aventou que tal tendia a ocorrer quando os seguidores, perante situações de crise, detectavam as qualidades excepcionais e a visão radical de algum indivíduo e se dispunham a segui-lo por acreditarem na sua capacidade de vencer tais crises.”* (2003,p. 221)

Divergências surgiram em torno do termo carisma, tendo sido utilizado de formas diferentes pelos investigadores na área, embora nos tempos que correm o que prevalece será a conceção que pugna pela interação. Os autores mencionam que Trice e Beyer<sup>17</sup> (1986) definiram carisma proveniente da interação complexa de cinco elementos:

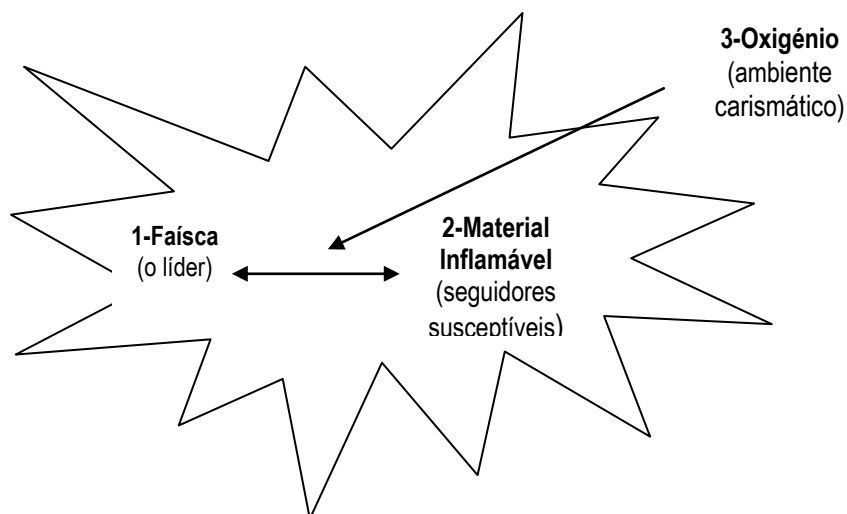
1. uma pessoa que possui dom e qualidades;
2. uma crise social ou situação de desespero;
3. uma visão radical ou um conjunto de ideias prometedoras para a resolução da crise;
4. um conjunto de seguidores aliciados pelo líder e convencidos do seu poder e visão radical;
5. a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos repetidos na gestão das crises percecionadas.

Esta ótica tem um paralelo simples com Khurana (2002)<sup>17</sup>, em que o líder carismático surge em situações de crise. Já a tese de Klei e House (1995)<sup>17</sup> simboliza melhor esta conceção, considerando que o carisma resulta da ligação de três elementos como está patente na figura 2: (1) **uma faísca** (o líder com os seus atributos e comportamentos carismáticos);(2) **o material inflamável** (seguidores suscetíveis ao carisma); (3) **o oxigénio** (ambiente carismático, normalmente caracterizado pela percepção de crise).

---

<sup>16</sup> Mencionado em Rego & Cunha (2003 p. 221)

<sup>17</sup> Cunha e at (2004, p.283, p.221)



**Figura 2**<sup>18</sup> – Carisma o encontro entre: “faísca”, “oxigénio” e “matéria inflamável”

Rego e at “(...) embora a teoria presuma que algumas condições / tarefas facilitam a emergência do carisma, também admite que o líder possa desempenhar um papel fulcral no modo como as condições são interpretadas e desempenhadas na mente dos seguidores.” (2003 p.303)

## 2.2.5. TEORIA TRANSFORMACIONAL

De acordo com Cecília Bergamini, “A liderança transformacional, embora esteja baseada numa relação tipicamente caracterizada como estímulo/resposta, pode se tornar melhor caso se trabalhe mais proximamente dos indivíduos que compõem o grupo de seguidores. Com isso, torna-se possível estabelecer uma forma de acordos que permita chegar a objectivos de trabalho que sejam específicos, tendo o líder, ao mesmo tempo, o cuidado de conhecer as habilidades pessoais dos seguidores. Para liderar produtivamente, a partir desse enfoque, é importante também que o líder tenha a cautela de especificar claramente aquelas recompensas que devem ser esperadas a partir de um determinado desempenho – é necessário, então, delinear padrões de desempenho para cada um dos colaboradores.” (2002 p.149)

Na liderança transformacional o líder possui uma atitude ativa, mantendo a predisposição de dirigir, de forma muito próxima, as atividades que são realizadas pelos seus colaboradores no sentido de acautelar falhas que possam surgir. Pressupõe-se possuir suscetibilidade que lhe permite conhecer as características dos colaboradores. Desta forma, verificamos que o líder assume o papel de supervisor ou até mesmo de orientador.

Qualquer mudança, dentro de uma organização, é bastante difícil nomeadamente quando estas surgem do exterior, “forçando” as organizações a adotar modos de procedimento mais ajustados e adaptados às realidades e momentos com que se deparam.

<sup>18</sup> Construída a partir de Klein e House, referenciados em Rego e Cunha (2003)

O líder numa situação de mudança torna-se o “pilar” da organização com a missão de sensibilizar os colaboradores no sentido da valorização dos aspetos motivacionais da própria mudança. A eficácia organizacional pode ser comprometida se o líder não conseguir, dentro da sua missão, executar suas funções.

<b>Problemas</b>	<b>Líderes</b>
Deficiência na visão	<p>Valoriza uma visão que reflete os seus interesses e desejos, e não a dos clientes, nem a dos colaboradores;</p> <p>Subestima os recursos necessários à concretização da visão, pelo que os custos acabam por se revelar insustentáveis;</p> <p>Avalia as necessidades dos clientes e subordinados de modo irrealista ou distorcido;</p> <p>Não valoriza a mudança ocorrida no seio organizacional.</p>
Manipulação através da comunicação e gestão de impressões	<p>Faz Auto-descrições exageradamente positivas de si próprio;</p> <p>Credita demasiadas qualidades à visão;</p> <p>Manipula as pessoas, dizendo-lhes o que elas querem ouvir;</p> <p>Maximiza a informação que lhe é favorável, disseminando a desfavorável;</p> <p>Recorre a informações anedóticas para desviar as atenções de informação negativa;</p> <p>Cria uma ilusão de controlo sobre os acontecimentos selecionados, enviesando a informação e atribui resultados negativos a causas externas.</p>
Deficiência nas práticas de gestão	<p>Não administra corretamente as redes de relações, em especial com superiores e pares;</p> <p>Adotam comportamentos que alienam apoio das pessoas e lhes provocam raiva e ressentimento;</p> <p>Cria rivalidades entre os colaboradores, entre fações, entre a sua unidade preferida e as outras;</p> <p>Alterna entre a idealização das outras pessoas e a respetiva desvalorização;</p> <p>Alimenta a excessiva dependência dos outros em si próprio;</p> <p>Não tem em atenção a gestão do quotidiano</p> <p>Atende a aspetos superficiais;</p> <p>Ausenta-se das operações da organização;</p> <p>Não desenvolve sucessos capazes.</p>

**Tabela 4<sup>19</sup>** -Como os Líderes podem causar danos na eficácia de uma organização

Sendo a liderança transformacional a capacidade dos líderes induzirem os seus subordinados a agir para a execução dos objetivos, podemos dizer que esta ocorre quando um líder assume a iniciativa de interagir com os outros tendo como finalidade a “troca de coisas valiosas”.

<sup>19</sup> Construída a partir de Rego e Cunha (2004, p. 233)

Verifica-se a existência, nas organizações, de colaboradores que são bastante empenhados, que por vezes superam as expectativas, esse empenho surge espontaneamente, uma vez que se sentem motivados, confiantes na organização e no líder. Existem porém condutas que atuam em oposição, nomeadamente quando se fala de despedimentos, quebras de contratos, ou seja, as organizações precisam de colaboradores mais classificados, mas as condições vigentes não fomentam o desenvolvimento das mesmas. Rego *et al* (2004).

A liderança transformacional surge como um fator passível de dissolver este conflito, ela refere-se ao procedimento em que os líderes estimulam o desempenho dos colaboradores e os induzem a ultrapassar as suas expectativas em prol dos objetivos da organização Rego, Cunha (2003). Existe uma conjectura de que os líderes eficazes possuem uma grande suscetibilidade em relação às necessidades dos liderados. Os líderes e os seguidores preocupam-se por objetivos que os transportam a níveis superiores de motivação e de moralidade, desta forma pode-se dizer que a liderança transformacional tem como intuito a conversão dos liderados em líderes, pois permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos.

Após trabalhos de investigação realizados nesta área, Bennis e Nanus<sup>20</sup> em que o objetivo principal era avaliar os líderes numa perspetiva transformacional, concluíram que poucos eram os líderes que manifestam perfil coincidente com o estereótipo de um líder carismático. Porém assinalam alguma persistência em relação a determinados temas como se verifica na tabela 5.

Os líderes	Funções
Desenvolvem uma visão	<p>Permite canalizar as energias coletivas dos colaboradores para um futuro desejável;</p> <p>Inspira os seguidores, dá significado ao seu trabalho e satisfaz a necessidade humana de se ser importante, útil e participante de uma organização;</p> <p>Facilita a tomada de decisão e a iniciativa, ajudando os colaboradores a determinar o que é bom e o que é mau, aceitável ou não aceitável;</p>
Desenvolvem a confiança e empenhamento das pessoas	<p>Uma visão transmitida pela persuasão e inspiração;</p> <p>Sem confiança no líder não existe empenho, e sem este não é possível a implementação da visão.</p>

<sup>20</sup> Mencionado em Rego e Cunha, (2003, p.238)

Facilitam aprendizagem individual organizacional	a  e	Permite melhorar o planeamento estratégico; Facilita a adaptação às mudanças; Permite redirecionar a visão tendo em vista as mudanças, oportunidades e ameaças detetadas.
---	------------	--

**Tabela 5<sup>21</sup>** – Temas pertinentes para a eficácia da liderança transformacional

Em suma, segundo Rego, *et al* (2004), não se consegue uma definição clara e expressiva para o tema de liderança. Não existe um caminho para a compreensão dos traços, competências e comportamentos na eficácia de um líder, mas a existência de um excessivo número de textos relacionados com o tema ajuda-nos a projetar a presença de linhas orientadoras sob a forma de como os autores descrevem-no: “*Primeira: pequena ou grande, positiva ou negativa, a influência dos líderes sobre a vida organizacional é real. Segunda: alguns traços e competências conferem às pessoas maior probabilidade de serem líderes, e de exercerem a função eficazmente - mas não o garantem. Terceira: a liderança é um processo envolvendo líderes, seguidores e situações. Quarta: são frágeis as considerações sobre a liderança eficaz que não englobam esse triângulo. Quinta: a complexidade do processo de liderança não se compagina com receitas universalmente aplicáveis. Sexta: impede que as pessoas aprendam algumas competências que as tornem potencialmente mais eficazes no exercício da liderança. Sétima: Não há líderes eficazes sem colaboradores eficazes. Oitava: a liderança é uma espécie de energia cuja activação depende do “diálogo” entre dois pólos – líderes e seguidores.*” (Ibidem, p.325)

### 2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao longo dos tempos, diversas teorias sobre liderança têm surgido, os autores procuram delinear o perfil do líder e estabelecer o estilo ideal de liderança, procurara-se, então, identificar um estilo ideal para caracterizar o líder, e averiguar qual o estilo que melhor se adopta dependendo da situação. “*A liderança é um conceito de dever certas coisas à instituição. Uma forma de pensar em herdeiros institucionais, de pensar em dependência em contraste com a propriedade*” (Pree, 1993 p.30)

Desta forma, o estilo e a eficácia da liderança relaciona-se com comportamento dos líderes. É o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os

<sup>21</sup> Construído a partir de Rego e Cunha (2003, p.238)



seus subordinados. Os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação.

Em última análise, o estilo apropriado para qualquer líder será aquele que lhe proporciona uma melhor liderança, estando relacionado com o que o líder faz e como o faz. Baseia-se na premissa que os líderes eficientes utilizam um estilo ou conjunto de comportamentos particulares para levar o indivíduo e o grupo a atingir certos objetivos, de que resulta a maior produtividade ou eficácia e elevado moral (Szilagyi & Wallace,1990) (Pamplona, 2002, p.125). Para a eficácia do líder não chega a sua eficiência. O líder tem de desempenhar um papel mais dinâmico e autónomo. A sua eficácia passa por “encontrar” uma equipa adequada.

A este propósito Bergamini afirma que, *“A eficácia do Líder,...,não se reduz a um esforço isolado. Empresas consideradas como bem-sucedidas, consideradas como vencedoras, possuem verdadeiros times de bons líderes. Em tais organizações, a maioria das pessoas considera-se também um seguidor natural disposto a acompanhar as diretrizes já anteriormente delineadas por outros líderes.”* (2002, p.47)

Nesta linha Cascão e Neves afirmam que o líder eficaz: *“Procura assegurar a participação dos elementos da sua equipa, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.”* (2001, p.27)

Nessa “equipa”, que poderemos chamar organização, implica a existência de um indivíduo com a capacidade de influenciar o grupo de colaboradores para o sucesso. *“O processo de influência pode ter como fonte o poder formal, tal como o que é proporcionado pela posição hierárquica ocupada. O Indivíduo assume o papel de liderança em consequência da posição que ocupa, mas nem sempre assim acontece.”* (Ibidem, p.30)

Desta forma, o estilo e a eficácia da liderança relacionam-se com comportamento dos líderes. É o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados.

Neste contexto, importa registar que, embora exista um leque alargado de estudos e modelos sobre os estilos de liderança, o enfoque da nossa investigação tem como “pano de fundo” o estudo realizado por Kurt Lewin (1938): *“(...) foi pioneiro no estudo dos processos da liderança os três estilos de liderança por si definidos foram:) Estilo Democrático; Estilo Autoritário; Estilo Laissez-faire. Baseiam-se no comportamento do líder em relação aos subordinados”* (Ibidem, p.33)

**Estilo Democrático:** o líder com o estilo democrático “envolve” os elementos da organização na definição dos objetivos e das estratégias, a comunicação é fluente por todos os elementos, as decisões tomadas na organização são participados Cascão e Neves (2001,

p.33) A execução do trabalho é conseguida por pessoas empenhadas e a interdependência através de um “interesse comum” no objetivo da organização conduz a relacionamentos de confiança e de respeito.

**Estilo Autocrático:** a eficácia na produtividade é resultado de um arranjo das condições de trabalho, de tal modo que os subordinados interfiram minimamente; o líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora. Os objetivos são fixados e a participação da equipa determina e controla as tarefas de cada colaborador Cascão e Neves (2001, p.34)

**Estilo Laissez-faire:** onde o líder é tem um papel permissivo, este estilo de liderança “Carateriza-se pela demissão do líder. A equipa tem inteira liberdade para tomar decisões sem a participação do líder e este não tem controlo das situações” (Ibidem p.33 e 34)

O trabalho necessário é executado com aplicação de um esforço mínimo, sendo suficiente para se conservar o privilégio de membro da organização, a atenção está unicamente centrada nas preocupações das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a um ambiente confortável e a um trabalho cordial.

Cascão e Neves (2001): “Nos estudos conduzidos por Kurt Lewin, o estilo Laissez-faire é o menos produtivo e também aquele que gera mais insatisfação. No que diz respeito ao estilo autocrático, este é aquele em que a equipa produz maior quantidade de trabalho, mas o nível de insatisfação é levado e a qualidade de trabalho é inferior ao das equipas cujo estilo de liderança é democrático.” (2001, p.34)

## 2.4. ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

A escola cumpre um papel fundamental no seio de uma sociedade, permitindo a cada pessoa percorrer um caminho de aprendizagens e experiências que deve visar a sua formação enquanto indivíduo, enquanto ser social, capaz de utilizar o seu raciocínio e a sua capacidade criativa numa vivência humana e socialmente produtiva, ganhando uma complexidade e visibilidade crescentes, que conduzem a mudanças de conceção da educação como serviço público, alterando a sua natureza e finalidades, e implicando repercussões a nível da equidade social, da qualidade da educação e da democracia. Como efeito, a escola deverá ser encarada como um sistema social que pratica uma *política educativa* que é determinada pela realidade social.

Pode-se entender as *políticas educativas* como processos de construção e reconstrução das relações de poder adotados nas dinâmicas económicas, históricas e sociais, onde se

privilegia a relação entre política e poder. Freire, Torres (1998) *“Defende o carácter político da educação no pressuposto de que a arena educacional não é politicamente neutra tecnicamente objectiva, pelo que as ligações subtis entre educação e o poder têm que ser entendidas num quadro alargado de discussão da natureza política do Estado e das múltiplas relações entre Estado, sociedade e educação”*<sup>22</sup>

Barroso, *“Do mesmo modo, nas políticas e na acção pública da educação, a escola enquanto unidade pedagógica, organizativa e de gestão, tem hoje uma importância acrescida, com o reconhecimento da sua autonomia e com a aplicação de medidas de “gestão centrada na escola”, passando-se, neste contexto, de um “sistema escolar” para um “sistema de escolas” e de uma política “educativa nacional”, para uma políticas educativas locais”*. (2005, p.55)

Costa, *“A educação, para além da sua faceta individual, possui uma dimensão social que se manifesta na interacção, entre gerações, própria do acto educativo e na existência de diversos agentes sociais com funções educativas (família, escola, meios de comunicação, grupos e associações diversificadas).”* (2003, p.9)

O autor menciona que se pode falar da educação numa outra dimensão – a organizacional - que, consiste na materialização e concretização da educação organizada num espaço próprio. *“A escola enquanto organização, constitui uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos.”* (Ibidem, p.7)

O conceito de escola enquanto organização enquadra-se na área da análise organizacional e da administração da educação (Ibidem, p.10). Porém, verificamos que não existe, entre os vários autores, uma definição consensual, mas perspectivas diversificadas da análise organizacional.

Segundo Guillemet e Bertrand (1994), uma organização, quer ela seja cooperativa ou empresa, compreende quatro elementos: (a) determinados valores, objetivos definidos e a presença de uma cultura; (b) indivíduos que fazem parte dela; (c) conhecimentos e tecnologias; (d) uma integração de todos estes elementos sob a forma de planificação e de gestão. Deste modo, uma organização pode-se definir como sendo um conjunto de pessoas que realizam as suas tarefas num determinado ambiente de uma forma planificada e articulada a fim de atingirem objetivos específicos, que se poderá traduzir na figura 4.

Os autores salientam que, *“Uma organização é um sistema situado num meio que compreende: um subsistema cultural (intenções, valores, convicções), um subsistema tecnocognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiências), um subsistema estrutural (uma divisão formal e informal do trabalho), um*

<sup>22</sup> Por Manuela Mendes no artigo da Revista Dialogo São Paulo, V.6, P. 107-117, 2007, enunciando a linha de pensamento do autor Freire.

*subsistema psicossocial (pessoas que têm relações entre elas) assim como um subsistema de gestão (planificação, controlo e coordenação) ”. (Ibidem, p.14)*



**Figura 3**– Esquema de uma organização

Este pluralismo tem implicações no funcionamento da organização, visto que a funcionalidade de cada organização difere de organização para organização pela forma como são dirigidas e pelos serviços que efetuam. Não existe forma exata de gerir com sucesso uma organização uma vez que, o que para uma poderá ser sucesso, para outra poderá ser insucesso dependendo das especificidades de cada uma.

Ao longo do século XIX, a escola é transformada num elemento de homogeneização cultural e linguístico, de afirmação do Estado-Nação. As organizações assinalam a sua presença em todos os nossos empreendimentos que se orientam para uma partilha de convicções ou para as relações sociais, relacionadas ou não com trabalho que desenvolve. Perante esta ótica pode-se depreender uma certa ubiquidade organizacional no sentido de relacionar o trabalho realizado, à organização subjacente ao mesmo.

No que se refere à escola, esta é igual a outras tantas organizações pois presta um serviço, as pessoas trabalham para atingir objetivos de forma planificada e organizada, e tem como principais beneficiários dessa prestação de serviços, os alunos. Nesta perspetiva, “(...)a escola é uma organização, uma unidade social com identidade própria e não apenas um serviço local do Estado. Uma organização específica, necessariamente articulada num sistema, mas uma organização.”<sup>23</sup>

A escola é pois, uma organização complexa onde interagem e se interrelacionam os seus vários atores internos e externos. A progressiva descentralização do Sistema Educativo e a

<sup>23</sup> Artigo - Ética e organização escolar - [A Página da Educação](#)

autonomia crescente que lhe tem sido atribuída transformaram a Escola portuguesa, de simples elemento terminal do ensino, no centro nevrálgico deste Sistema. Como refere Enguita, “ (...)a política educativa afecta os cidadãos de modo directo no início de suas vidas (...)”, desta forma, a educação é “ (... por si mesma um importante determinante das oportunidades de vida, individuais e sociais”. (2000, p.209)

Os modelos políticos introduzidos, ao longo do tempo, na área da educação têm introduzido, na escola, conceitos como o poder, disputa, regulação, interesses, controlo, etc., que desenvolvem a análise da organização escolar, (Ball, 1987)<sup>24</sup>. Já os modelos simbólicos vieram demonstrar a importância que os atores educativos dão referente aos acontecimentos no âmbito escolar e nos processos com um cariz mais decisivo.

Embora se considere a escola como uma organização, existem diferenças relativamente às outras organizações, nomeadamente: na reduzida comunicação existente entre os atores educativos; a concentração dos profissionais no ensino (docentes); a existência de pouco tempo atribuído às funções de gestão; a sociedade cria expectativas relativamente à educação; a existência de falta de especificidade no que respeita à diversificação nos papéis que os professores desempenham.

A escola, enquanto organização, deve responder por objetivos relativos ao cumprimento de um serviço público de educação, e garante o acesso universal e maximiza as possibilidades de todos os alunos atingirem níveis elevados de sucesso escolar. O seu funcionamento é resultado de um acordo entre as estruturas formais e as interações que se formam dentro da própria escola. Nóvoa, refere que, as características organizacionais tendem a ser construídas baseando-se em três âmbitos:

- *“a estrutura física da escola: dimensão da escola, recursos materiais, número de turmas, edifício escolar, organização dos espaços, etc.;*
- *a estrutura administrativa da escola: gestão, direcção, controlo, inspecção, tomada de decisão, pessoal docente, pessoal auxiliar, participação das comunidades, relação com as autoridades centrais locais, etc.;*
- *a estrutura social da escola: relação entre os alunos, professores e funcionários, responsabilização e participação dos pais, democracia interna, cultura organizacional da escola, clima social, etc. “ (1995, p.25)*

<sup>24</sup> Mencionado por António Nóvoa, em As organizações Escolares em análise (1995)

A estrutura de uma organização reflete a forma como o trabalho é dividido nos vários segmentos e os mecanismos que se estabelecem para os coordenar. Existindo formas organizativas para as realizar:

- *Organização mecanicista* onde se verifica a existência: de um alto grau de centralização, onde a participação é limitada complexidade; um alto grau de complexidade, e um alto grau de formalidade, onde as regras e os procedimentos são claramente definidos;
- *Organização orgânica* verifica-se um baixo grau de complexidade, um baixo grau de formalidade e uma descentralização onde se observa uma tomada de decisão de níveis hierárquicos mais baixos;
- *Organização burocrática* existe m misto de formalidade, tomada de decisão nos níveis inferiores, embora com os procedimentos e as regras definidas.

## 2.5. MODELOS ORGANIZACIONAIS

O trabalho realizado nas escolas portuguesas tem por base reformas educativas, “*que centra a melhoria da educação em algumas disciplinas ditas básicas, em objectivos comuns para o ensino-aprendizagem, no conhecimento quantificável e mensurável e uma maior responsabilização sobretudo das escolas, pelos resultados*” (Noasis, 2011, p.56)

Ao olharmos o sistema educativo português verificamos que, até à década de 70, Portugal foi marcado por uma regime administrativo autocrático e centralizado, cuja filosofia dominante assimilava a educação como um privilégio das elites. É em 1971 que se verifica uma primeira reestruturação orgânica que procurava combater a austeridade de um núcleo central sobrecarregado pela complexidade da burocracia, esta reestruturação tinha uma visão inovadora: “*a crescente expectativa de que a escola deve fazer mais para ajudar as economias dos países a desenvolverem-se e a serem mais competitivas.*” (Ibidem, p.56) Esta, deveria responder ao crescimento económico, ao desenvolvimento da indústria, contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico.

É a partir da década 80, com a reforma da Lei de Bases do Sistema Educativo, que se observa uma mudança nos papéis da administração, com os papéis democratas evidenciados. A reforma de 80-90 privilegia a participação do papel da administração central no contexto democrático, assegurando a interligação com a comunidade, de acordo com os adequados graus de participação dos atores educativos.

A administração das escolas portuguesas, entre os anos 70 e 99, sofreram várias transformações que, segundo Vicente, tendo por base Martins 2002: “*Os modelos de gestão do Sistema Educativo Português nos finais do século XX são: na década de 70, o modelo Democrático e Participação; na década de 80, o modelo Democracia Representativa e Participativa; na década de 90, a Autonomia e Contratualização.*” (2004, p.123)

A Administração das Escolas Portuguesas em Portugal					
Anos	Ideias em debate	Paradigmas	Papel do Estado	Documentos marcantes	Legislação Significativa
70	Democracia e Participação	Normalização democrática  Retorno da centralização concentrada	Desenvolvimento e democracia	Constituição da República Portuguesa 1976	Lei nº 5/73 Decreto-Lei nº53/73 Decreto-Lei nº176/74 Decreto-Lei nº221/74 Decreto-Lei nº 735-A/74 Decreto-Lei n.º 769-A/76 Lei nº 7/77 Port nº 677/77 Port nº 679/77 Decreto-Lei nº157/78
80	Democracia Representativa e Democracia participada  Direção (Democrática) e Gestão (profissional)	Descentralização  Retórica Descentralizadora E práticas de centralização desconcentrada	Reforma Global	Lei de Bases do Sistema Educativo  Documentos Preparatórios (Comissão de Reforma do Sistema Educativo 1987-1988)	Decreto-Lei nº376/80 Port nº970/80 Decreto-Lei nº215/84 Decreto-Lei nº299/84 Decreto-Lei nº211-B/86 Lei nº 46/86 Lei nº 33/87 Decreto-Lei n.º 357/88 Decreto-Lei nº 43/89 Desp. Nº 8/SERE/89 Decreto-Lei nº 344/89
90	Autonomia e Contratualização	Territorialização Das Políticas Educativas	Regulação e Estruturação	Pacto Educativo para o futuro	Decreto-Lei nº 372/90 Decreto-Lei nº 172/91 Desp. Nº239/ME/96 Desp. Nº147/ME/96 Desp. Norm.

		Estratégias Locais para as causas		Autonomia e gestão das escolas (João Barroso, 1996)	Nº27/97 Lei nº 115/97 Desp. Lei nº 115-A/97 Desp.Lei nº 355-A/98 Lei nº 24/99 Desp. Nº 9590/99 Dec. Reg. Nº 10/99 Desp. Nº 17 203/99
--	--	--------------------------------------	--	---	--

**Tabela 6**– Administração das Escolas portuguesas de 1974 a 1999 Fonte Vicente 2004 p. 123 Martins (2002 p. 39)

## 2.6. IMAGENS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA

Atualmente, vivemos numa época de novos paradigmas, de constantes mudanças e transformações em todos os campos da sociedade. A escola como parte integrante de uma sociedade tem de, ela própria, adaptar-se pois a educação constitui uma das áreas de reflexão do pensamento educacional considerados pontos de investimento. A escola é considerada como uma influência na sociedade, uma vez que a educação além de transmitir conhecimentos individualmente tem, por outro lado, uma dimensão social que se manifesta na existência de agentes sociais e na interação entre gerações.

Costa, citando López afirma que, “(...) *poder-se-á ainda falar numa outra dimensão da educação - a organizacional - que consiste na concretização e materialização da educação organizada num espaço próprio, um estabelecimento, que a cultura ocidental denominou. Escola.*” (1985, p.126)

Ainda, no que concerne ao conceito de organização escolar, e segundo Licínio Lima (1992 p.42)<sup>25</sup> será: “*difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à escola.*”

A sua definição passa, desta forma, por diversas perspetivas, e por diferentes imagens organizacionais da escola. Estas imagens, de acordo com o autor e com estudos realizados<sup>26</sup>, permite-nos sistematizar distintos modelos de organização escolar. Nesta perspetiva, passamos a enumerar as imagens organizacionais da escola:

- A escola como empresa;

<sup>25</sup> Costa (2003, p.12)

<sup>26</sup> Baldrige & Deal, 1983b: 9-11; Glatter, 1987: 67-68; Bear e tal, 1989: 188-189; Codd, 1989: 141-151)

O facto de enunciarmos estas tipologias prende-se com o propósito de, no estudo em questão, ser pertinente a forma como a escola é sistematizada por estes “modelos”.



- A escola como burocracia;
- A escola como democracia;
- A escola como arena política;
- A escola como anarquia;
- A escola como cultura.

### 2.6.1. ESCOLA COMO EMPRESA

Ao falarmos da escola como empresa não nos podemos distanciar do modelo de organização que o famoso engenheiro e americano Frederick Taylor apresentou, um conjunto de mecanismos para aumentar a eficácia, de acordo com Ortsmar<sup>27</sup>, trata-se de adequar o homem à máquina que o caracterizou como sendo uma corrente de pensamento, o Taylorismo.

No sentido de encontrar resultados, Taylor publica, em 1911, uma obra onde procura descrever soluções para o aumento da eficiência das empresas, Costa menciona que, *“Segundo o autor, essas propostas passam, em primeiro lugar, pela emancipação da administração, ou seja, pela necessidade de separação, nas empresas, entre a função administrativa e as restantes tarefas desempenhadas pelos trabalhadores e, em segundo lugar, pelo estudo científico do trabalho que deverá ficar a cargo da administração”* (2003 p.26)

O modelo de Taylor tem como base, características da produção Industrial, conforme enuncia Costa p.27:

- a) Na estrutura organizacional o trabalho estava organizado na procura de soluções ótimas (*the one best way*), que, após identificadas eram objeto de padronização, fazia-se uma análise dos trabalhadores e uma seleção, estes eram treinados para o sucesso com incentivos salariais. No caso das escolas, a hierarquia estava centralizada no Ministério da Educação e devidamente formalizada.
- b) O trabalho tem uma divisão, havendo uma especialização de cargos e funções.
- c) Os objetivos a alcançar eram identificados, planificados de forma meticulosa.
- d) O trabalho realizado era individualizado.
- e) Verifica-se uma uniformização dos processos, métodos o saber fazer era condicionado.

---

<sup>27</sup> Em Costa 2003 p:26

Muñoz e Roman<sup>28</sup> invocam a escola como empresa educativa, referindo que: “A *visão produtiva da escola acentua a importância da eficácia (adequação dos resultados aos objectivos previstos) e da eficiência (uso adequado dos recursos): planificação precisa e ajustada, direcção por objectivos, controlo minucioso da qualidade, selecção e promoção do pessoal directivo e docente.*” (1989, p.74)

O modo de organização das escolas foi marcado de forma vincada pelo modelo *Taylorismo* que, de acordo com Martín-Moreno (1989, p.24-33)<sup>29</sup> enuncia onze características gerais que presidem à organização da escola de tipo taylorista:

1. Uniformidade curricular;
2. Metodologias dirigidas para o ensino coletivo;
3. Agrupamentos rígidos de alunos;
4. Posicionamento insular dos professores;
5. Escassez de recursos materiais;
6. Uniformidade na organização dos espaços educativos;
7. Avaliação descontínua;
8. Uniformidade nos horários;
9. Disciplina formal;
10. Direcção unipessoal;
11. Insuficientes relações.

A escola como empresa põe em prática princípios da administração científica, sendo também uma metodologia que divide a comunidade educativa, originando conflitos, espelhando, deste modo, a abordagem da escola sob diferentes pontos de vista.

A estrutura da organização induz uma certa hierarquia que tem por base a autoridade, as escolas empenham-se para o bom funcionamento estabelecendo uma organização com um padrão de descentralização onde as estruturas, funções e objetivos dos atores educativos estão bem definidos hierarquicamente organizados, como se pode verificar na figura<sup>4</sup>. O bom funcionamento dependerá da comunicação que existe entre as estruturas da organização.

---

<sup>28</sup> Citados em Costa p:33

<sup>29</sup> Citado em Costa p:33-34



**Figura 4** - Pirâmide representativa da estrutura organizacional da escola

### 2.6.2. ESCOLA COMO BUROCRACIA

A escola como burocracia tem por base características do modelo Burocrático defendido por Max Weber<sup>30</sup> que, acreditava que a burocracia era a organização por excelência, a razão decisiva para o progresso foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não mecânicos de produção. Max Weber<sup>31</sup>

De acordo com Max Weber (modelo burocrático de organização) explanado em Costa, “*O quadro conceptual e teórico desenvolvido pelo modelo burocrático de organização terá sido, certamente, um dos mais utilizados (e, eventualmente, também dos mais criticados) na caracterização quer dos sistemas educativos, quer das escolas.*” (2003, p.39)

Indicadores mais significativos da Escola como Burocracia: (Ibidem, p.39)

- Centralização das decisões nos órgãos de cúpula do Ministério da Educação, traduzida na ausência de autonomia das escolas;
- Regulação pormenorizada de todas as atividades;
- Previsibilidade de funcionamento com base numa planificação minuciosa;

<sup>30</sup> Max Weber foi o primeiro teorizador da burocracia enquanto modelo burocrático. Costa (2003 p. 41)

<sup>31</sup> Max Weber – Ensaios de Sociologia, Citado por. Costa (2003 p. 39)

- Modelo piramidal – formalização, hierarquização e centralização da estrutura organizacional das escolas;
- Uniformidade e impessoalidade nas relações humanas;
- Pedagogia uniforme;
- Conceção burocrática da função docente.

O modelo burocrático assume assim, um misto de formalização Clark e Meloy citados por Costa afirmam que *“Dentro da estrutura burocrática nunca mudaremos para novas escolas, para escolas livres. Essa estrutura foi inventada para assegurar o domínio e o controlo. Nunca produzirá liberdade nem actualização continuada.”* (2003, p. 53)

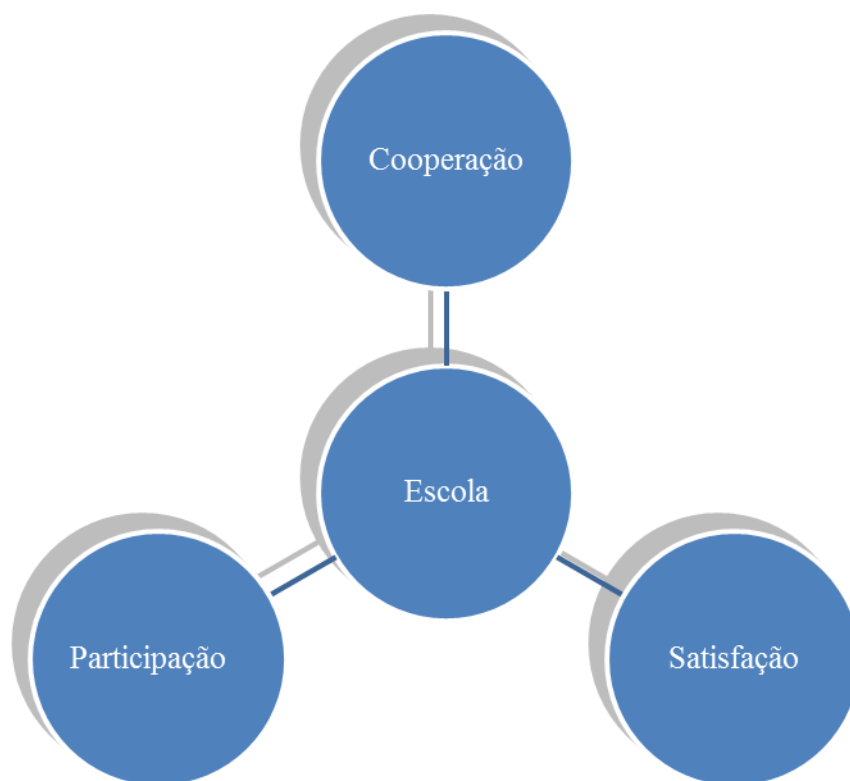
### **2.6.3. ESCOLA COMO DEMOCRACIA**

A imagem da escola como Democracia, segundo Costa (2003, p.55), constitui um dos lugares mais comuns do discurso educacional português das duas últimas décadas, caracterizada como tendo uma orientação normativa, tendo como características desta imagem organizacional:

- 1 O desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisões
- 2 Utilização de estratégias de decisão colegial,
- 3 Uma procura de consensos partilhados
- 4 Valorização dos comportamentos informais,
- 5 Estudo do comportamento humano (necessidades, motivação, satisfação, liderança);
- 6 Uma visão harmoniosa e consensual da organização;
- 7 Pedagogia personalizada.

Descrevemos em seguida, de forma sucinta e esquematizada, a imagem organizacional da escola como democracia, onde a organização é vista de forma harmoniosa e consensual:

*“ os fenómenos de cooperação e de participação, a satisfação e a realização dos trabalhadores, constitui a fundamentação teórica, em termos organizacionais, da imagem democrática da escola.”* (Ibidem, 2003, p.61)



**Figura 5**– Imagem organizacional da escola como democracia

#### **2.6.4. ESCOLA COMO ARENA POLÍTICA**

*“As escolas, devido a algumas especificidades da sua composição, estruturação e comportamento organizacional, têm vindo a ser concebidas, por vários autores, como espaços organizacionais privilegiados para a aplicação dos modelos políticos e, por isso, como organizações relativamente às quais a metáfora da arena política encontra sucesso.”* (Costa, 2003, p.79)

Sendo a escola constituída por um leque diferenciado de atores educativos, com funções e desempenhos distintos, desde os professores que lecionam consoante o seu grupo disciplinar, os assistentes operacionais que desempenham as suas tarefas, os pais com o interesse pela educação, o poder local, Juntas de Freguesias e Câmaras Municipais e aos alunos que agem consoante os seus interesses, consideramos por isso, que a escola é necessariamente uma arena política.

A imagem da Escola como arena política é marcada por uma viragem nas conceções das organizações, *“(…)recusando quer a racionalidade linear e a previsibilidade das imagens empresariais e burocráticas, quer a unidade de objectivos e a visão consensual da perspectiva democrática,(…)”* (Ibidem, p.73)

Desta forma, o autor sintetiza no modelo político a presença de seis indicadores:

- 1 A escola é um sistema político em miniatura cujo funcionamento é análogo ao das situações políticas existentes nos contextos macrossociais;
- 2 Os estabelecimentos de ensino são compostos por uma pluralidade e heterogeneidade de indivíduos e de grupos que dispõem de objetivos próprios, poderes e influências diversas e posicionamentos hierárquicos diferenciados;
- 3 A vida escolar desenrola-se com base na conflitualidade de interesses e na consequente luta pelo poder;
- 4 Os interesses (de ordem individual ou grupal) situam-se quer no interior da própria escola, quer no seu exterior e influenciam toda a atividade organizacional;
- 5 As decisões escolares, tendo na base a capacidade de poder e de influência dos diversos indivíduos e grupos, desenrolam-se e obtêm-se, basicamente, a partir de processos de negociação;
- 6 Interesses, conflito, poder e negociação são palavras-chave no discurso utilizado por esta abordagem organizacional.

### **2.6.5. ESCOLA COMO ANARQUIA**

Outra imagem da escola enquanto organização que é facilmente observável quando se presencia o funcionamento e o envolvimento do seus atores educativos. Uma perspetiva organizacional com desvinculação relativamente aos aspetos prescritivos e normativos, Costa (2003, p.89).

O autor, identifica a escola como anarquia como sendo uma metáfora onde o seu uso possibilita observar nas escolas um conjunto de dimensões:

- A escola é, em termos organizacionais, uma realidade complexa, heterogénea, problemática e ambígua;
- O seu modo de funcionamento pode ser apelidado de anárquico, uma vez que tem como suporte intenções e objetivos vagos;
- A tomada de decisões não surge a partir de uma sequência lógica de planeamento;
- Um estabelecimento de ensino não constitui um todo unido coerente e articulado, mas uma sobreposição de diversos órgãos, estruturas, processos ou indivíduos frouxamente unidos e fragmentados;

- As organizações escolares são vulneráveis relativamente ao seu ambiente externo, que sendo turbulento e incerto, aumenta a incerteza e a ambiguidade organizacionais;
- Processos desenvolvidos pela escola, assumem um carácter essencialmente simbólico.

### 2.6.6. ESCOLA COMO CULTURA

Muitos estudos sobre a cultura organizacional de escola têm a sua origem na ampla visibilidade social da escola enquanto organização. Para Fullan e Hargreaves (1992) a noção de cultura é utilizada em relação ao trabalho das escolas, descrevem-na como: *“(...) as crenças e expectativas orientadas que ressaltam do próprio funcionamento escolar, sobretudo referentes à forma como as pessoas se relacionam (ou não) umas com as outras. Em termos simples, cultura é “a maneira como agimos e nos relacionamos uns com os outros.”* (citado por Whitaker, 1990, p.111).

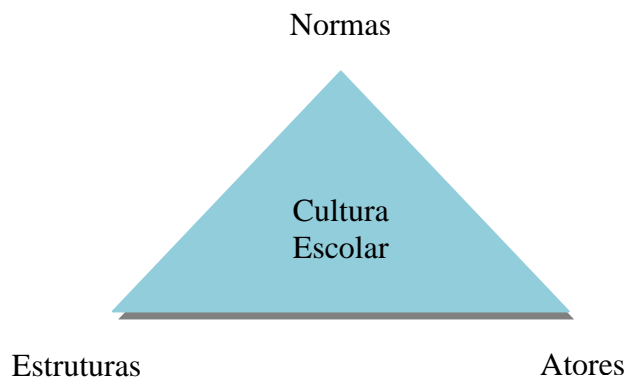
Mesmo não havendo uma definição consensual sobre cultura de escola Barroso afirma que a “cultura de escola” *“(...) “depende da postura teórica dos seus autores, é possível que ela corresponda a uma metáfora com que se pretende significar os elementos e processos organizacionais, que identificam o ethos de uma determinada escola, como por exemplo, valores, crenças, ideologia, normas, condutas, rotinas, hábitos, símbolos, etc.”*(Ibidem, 2005, p.56).

A *cultura de escola* é assumida por um conjunto de valores partilhados de convicções em interação com todos os atores educativos, suas estruturas e os seus sistemas de controlo, no sentido de se elaborar normas de grupo de trabalho. A regulação confina-se, aos aspetos instrumentais e operacionais no sistema escolar, reduzindo os professores como meros operadores de normas exaladas pelo poder central. As escolas desenvolvem modos peculiares de fazer cumprir as regulamentações delineados pelo poder central, criando grupos de trabalho com rotinas e procedimentos de forma a favorecer a própria escola.

Na *cultura de escola* cada ator educativo tem ideia exata do seu próprio papel, o que espera dele e a forma como pode objetar o seu próprio papel, a colaboração significa conceber uma visão conjunta, a articulação de diferentes ideias, por vezes, poder-se-á criar conflitos, mas estes deverão ser confrontados e trabalhados, faz parte integrante do processo de cooperação mútua.

Desta forma, nas escolas a colaboração está associada a normas e a oportunidade de aperfeiçoamento contínuo, tornando-se um aperfeiçoamento mais coletivo do que individual, tendo em linha de conta três dimensões fundamentais que referencia o processo

de *cultura organizacional*, como menciona Barroso, implicando metodologias “(...)evidentes, nomeadamente no que se refere à construção do estudo e definição de análise, alternando entre o nível macro e nível micro, o plano das normas, o plano das estruturas e o plano da acção.” (2005, p.59), traduzido na seguinte figura:



**Figura 6** – Cultura Escolar por Barroso (2005 p.59)

Neste sentido, a escola deverá ser encarada como uma comunidade educativa, possibilitando mobilizar os seus atores educativos em torno de um projeto comum, projeto de escola, tendo em conta a cultura da própria escola, centralizando os esforços num conjunto de valores partilhados por todos traduzindo-se na eficácia da organização da escola e na satisfação das pessoas que aí exercem as suas funções.

Neste contexto, o(a) coordenador(a) desempenha um papel essencial na conceção e desenvolvimento da *cultura de escola*, o seu papel passa por valorizar todos os atores educativos, desempenho no funcionamento da escola, não esquecendo das estruturas formais que a ela estão associadas e as interações que se criam no seu seio.

Na escola como cultura, observamos como expõe Costa, (2003, p.109) algumas características que a qualificam: não só as organizações são diferentes, não só a escola é diferente das outras organizações, mas também cada escola é diferente de qualquer outra escola.

A especificidade própria de cada escola constitui a sua cultura que se traduz em diversas manifestações simbólicas tais como valores, crenças, linguagem, rituais, cerimónias – *a escola é uma mini-sociedade*. As escolas bem-sucedidas são aquelas em que predomina uma cultura forte entre os seus membros – identidade e valores partilhados.



## 2.7. LIDERANÇA EM CONTEXTO ESCOLAR

Em Portugal temos verificado a existência de várias reformas educativas, cujos objetivos apontaram para um novo papel do Estado e a uma consequente mudança na configuração das políticas públicas, sobretudo através de novos modos de regulação. Segundo Barroso (2006), o sistema público de educação foi construído tendo como pilar o poder e autoridade estatal que evoluiu progressivamente para uma associação entre Estado e professores, excluindo pais e comunidade em geral.

Essa dupla coordenação, administração burocrática e profissionalismos, possibilita ao Estado a organização em redor do interesse público e do “bem público”, regulação essa, que resulta de tensões e ambiguidades principalmente em relação ao controle da escola, orientação sobre as atividades dos alunos e a coordenação do trabalho docente. O autor menciona que a história da escola foi marcada por uma permanente tensão e regulação entre a racionalidade administrativa e uma racionalidade pedagógica.

Parece, pois, razoável assumir que a existência verificada na alteração da estrutura organizativa da escola, despontará um aumento de mecanismos de gestão, os quais reproduzem uma transferência e descentralização<sup>32</sup> de poderes para a escola de cariz estratégico. Por outro lado, a cultura de uma organização, enquanto fenómeno coletivo que permite gerir ansiedades e clarificar expectativas referentes ao papel dos seus membros, poderá transparecer diferentes atitudes face à diversidade da força de trabalho, desde a sua recusa, negligência, aceitação ou apreço. Neste sentido, podemos questionar se as organizações/escolas se encontram, de facto, recetivas a uma força de trabalho cada vez menos homogénea, nomeadamente através de culturas organizacionais que promovam a aceitação e a valorização de talentos provenientes de pessoas com distintos backgrounds.

A Escola é pois, uma organização complexa onde interagem e se interrelacionam os seus vários atores, internos e externos. A progressiva descentralização do Sistema Educativo e a autonomia crescente que lhe tem sido atribuída transformaram a Escola portuguesa, de simples elemento terminal do ensino, no centro nevrálgico deste Sistema. As medidas

---

<sup>32</sup> Esta descentralização verifica-se com a autonomia das escolas, onde a existência transmissão de decisões, regulações e orientações, estão claramente associadas a uma hierarquia organizada.

tomadas pela Tutela no domínio de uma regulação nacional<sup>33</sup> da Educação, verifica-se que as mesmas, partem do Estado para a escola a chamada entrada *Top Down* ou “abordagem de cima para baixo”, fazendo da escola e dos seus atores executores de uma reforma, concebida a nível central (ministério), traduzindo uma visão centralizadora, linear, racional, vertical e uniformizada<sup>34</sup>.

Perante o regulamentado pelo poder nacional, as escolas assumem uma tomada de decisões de forma racional, empregando uma postura que se assemelha à descrita por Zaleznik, 1997 referindo que, <sup>35</sup>*“Os responsáveis das organizações surgem assim simultaneamente como um papel de líder, visionário e animador da organização e como um papel de coordenador ajustando constantemente a acção da organização aos problemas que encontra”*.(1997, p.193)

As escolas do 1º ciclo do Ensino Básico têm uma estrutura organizacional simples, ficando esta a cargo dos órgãos, estruturas e serviços do agrupamento, no entanto cada escola, possui um/a coordenador/a que acumula, por vezes, com a docência de uma turma. A construção da uma identidade por parte de uma organização escolar privilegia a multiplicidade que existe nela, quer a nível de projetos, das práticas, dos recursos, com base num trabalho de coordenação, cooperação e comunicação entre os intervenientes. Assim, a complexidade deste nível de ensino não se concilia apenas com as responsabilidades formais imputadas à coordenação de estabelecimento.

As lideranças em contexto escolar são necessariamente diferentes das lideranças noutros contextos. Várias pesquisas, têm reforçado a importância da liderança como um dos fatores de mudança, de desenvolvimento e de melhoria, desempenhando um papel importante na motivação de professores. A liderança, é pois, considerada como um fator importante no bom funcionamento das escolas, implicando uma participação colegial de toda a comunidade educativa.

---

<sup>33</sup> **Regulação nacional** reflete o modo como as autoridades públicas exercem a coordenação, o controlo e a influência do sistema educativo através de normas. Espaço das instâncias e atores portadores do estatuto de autoridade públicas que exercem a coordenação e o controlo sobre o sistema educativo.

<sup>34</sup> No entanto a escola é, ainda, uma organização altamente burocratizada e detentora de uma cultura rotinada onde, só a muito custo, se estabelece a mudança. Por outro lado, tem como função ensinar um conjunto de conhecimentos pré-estabelecidos, uniformizados que se transformam em metas para professores e alunos. A escola assume-se como inclusiva, heterogénea e pluralista independentemente das diferenças individuais dos alunos e contexto em que se insere. Esta uniformização de práticas e procedimentos, demasiado assumida e interiorizada pelos diferentes atores, não deixa muito espaço à inovação. E quando existe é, muitas vezes, olhadas com desconfiança ou rejeitadas.

<sup>35</sup> Citado por Yves Bertrand e Patrick Hemet,(1988 p. 193).

Nas escolas o rápido aumento da evolução e ritmo de mudança têm alterado o seu funcionamento, verificando-se um acréscimo nas adaptações e modificações às novas exigências regulamentadas em decretos.

Whitaker, (1990) menciona cinco conceitos com grande importância para o desenvolvimento deste tema, liderança:

1. *“A liderança é mais o que a gestão, contém a chave do sucesso futuro;*
2. *A liderança é uma função de todos os participantes na organização;*
3. *Todos temos capacidades para a liderança e exercemo-la em múltiplas situações e contextos ao longo das nossas vidas;*
4. *A liderança é dinâmica, orientada para o futuro e relacionada com o melhoramento, desenvolvimento e excelência;*
5. *A liderança proporciona uma estrutura através da qual o potencial humano pode ser mais facilmente activo.”* (1990, p.89)

Ela não poderá ser assumida como uma solução imediata na resolução de problemas, neste sentido Fullan refere que, *“Liderança não é, então, mobilizar os outros para resolverem problemas que nós já sabemos como resolver, mas antes ajudá-los a enfrentar problemas que nunca foram resolvidos.”* (2003, p.14)

Algumas literaturas apresentam o líder como modelador da cultura e que delinea estratégias no cumprimento desse papel. Neste sentido, o líder procura desenvolver, na escola, um ambiente onde todos os atores educativos se sentem envolvidos e se identifiquem com a sua missão. Embora, exista uma necessidade de “poder” que corresponde ao seu posicionamento hierárquico no seio da organização, no sentido de poder influenciar a comunidade escolar, essa necessidade deverá ser controlada e disciplinada a fim de ser dirigida em prol da escola e não em “proveito “do próprio líder.

Nesta perspetiva, o autor considera que a eficiência dos líderes está associada paralelamente a cinco componentes de liderança: (1) agir de forma a provocar uma diferença positiva no seio escolar; (2) compreenderem o processo de mudança; (3) ampliarem relacionamentos em benefício da organização; (4) estimularem a construção do conhecimento; (5) disputarem pela coerência. Acrescenta ainda, que ao serem capazes de executar as cinco componentes serão, de certo, capazes de executarem o ato de liderar com êxito e, desta forma, as recompensas e benefícios são enormes.

A liderança de uma organização escolar, à semelhança de uma empresarial, possui um líder, com uma prestação de serviço traduzida na procura de uma liderança eficaz. Para que a

organização alcance essa eficácia implica ter um objetivo claro e específico para atingir; as estratégias delineadas e planificadas de modo a evocar os colaboradores aquando de situações difíceis. O líder deve ser responsabilizado dos seus indicadores que refletem o insucesso ou o sucesso, implica, também, que seja avalizado pelo seu sentimento intrínseco. Numa organização a existência de normas, regulação a verificação das atividades, planificação entre outros, revelam ser procedimentos que levantam, de certo, muitas dúvidas e questões às quais uma resposta eficaz depende da forma de atuação do responsável por essa organização, a questão reside no fato dos líderes encontrarem respostas válidas no perfil que revelam.

Ao se considerar a organização escolar uma organização, onde o responsável assume comportamentos e realiza tarefas revelando um determinado perfil, verificamos a existência de figuras distintas. Será aqui que a ação do líder se torna muito importante, são-lhe identificados estilos de liderança, os quais o caracterizam positivamente ou negativamente a respetiva performance.

Em síntese, verificamos uma ampliação da escola sempre que se estabelece mecanismos de aprendizagem diariamente no seio organizacional. A esse respeito, Elmore <sup>36</sup> *“As pessoas fazem... transições fundamentais quando têm inúmeras oportunidades de expor as suas ideias, debatê-las relativamente aos seus próprios sistemas de crenças normativas, praticar os comportamentos correspondentes a esses valores, observar, ter êxito na sua prática na presença de outras pessoas (isto é, ser visto para poder ter êxito). Dentro da panóplia de recompensas e sanções ligadas aos sistemas de responsabilidade, os incentivos mais fortes às relações directas entre pessoas da mesma organização, e não entre sistemas externos.”* (2000, p.131)

Fullan (2003) acrescenta que, os responsáveis pelas organizações estimulam a aprendizagem e eles próprios aprendem através da experiência de outros líderes. A chave para o desenvolvimento da liderança e o desenvolvimento do conhecimento é a sua partilha com todos os intervenientes da organização, criando as circunstâncias necessárias para a promoção dessa partilha tendo a premissa da criação de condições para a aliança entre o crescimento individual e organizacional.

A forma mais realista de moldar as intenções do líder é direccionar o caminho pelas suas competências, definindo o desempenho eficaz pela autoavaliação e o feedback, que o

---

<sup>36</sup> Citado por Fullan (2003: 131)

ajudam no seu trajeto. Existem pois, algumas qualidades<sup>37</sup> importantes de liderança que poderão fazer a diferença entre um bom líder e um menos bom:

- Atingir resultados excelentes;
- Estabelecer relacionamentos;
- Formar e comunicar;
- Inovação contínua;
- Concentração nos clientes;
- Partilha de aprendizagem e conhecimentos;
- Resolver problemas e tomar decisões.

### **2.7.1. LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR**

A implementação de uma gestão escolar participativa democrática, é hoje um requisito da sociedade, que entende esta como um dos possíveis caminhos, para uma escola mais eficiente. Com o despontar da autonomia nas escolas, estas procuram desenvolver metodologias que auxiliem a gestão, trazendo para a escola uma participação mais ativa da comunidade, estabelecendo uma parceria na tentativa de uma coordenação de ações, visando melhorar a própria estrutura da escola. A gestão escolar participativa representa a possibilidade da comunidade participar mais ativamente na escola, auxiliando nas decisões / diretrizes relativamente ao rumo a seguir pela instituição.

O conceito de liderança assume diferentes perspectivas no que respeita à diferenciação entre os dois conceitos. Desta forma, se, por um lado, as noções de liderança e gestão se sobrepõem e estão relacionadas entre si, por outro, observa-se uma diferenciação distinta entre líderes e gestores.

Com tabela 7 pretende-se retratar, de uma forma breve descritiva e clara, o funcionamento das escolas, suas mudanças, poderes, autoridades e influências tendo em conta gestão *versus* liderança.

---

<sup>37</sup> De acordo com Osborne (2009:27)

A gestão está relacionada com:	A liderança está relacionada com:
Estruturas bem ordenadas; Manutenção das funções diárias; Certificação da realização do trabalho; Monitorização de produtos e resultados; Eficiência.	Comportamento pessoal e interpessoal; Enfoque no futuro; Mudança e desenvolvimento; Qualidade; Eficácia.

**Tabela 7-** Diferenciação entre gestão e liderança<sup>38</sup>

A leitura do quadro anterior permite verificar que a gestão se centraliza na administração da organização, preocupando-se com a solução de problemas imediatos, numa perspetiva a curto prazo. (Bertand & Guillemet, “ *A tarefa do gestor consiste em assegurar um bom desempenho, segundo os diferentes critérios utilizados pelas pessoas e pelos grupos que apoiam a organização de maneira contínua, propondo processos de aí se satisfazerem e velando pelo ajustamento contínuo das acções. Isto implica um conjunto de funções como a tomada de decisão, a definição das intenções, a planificação, a reunião dos recursos, a organização, a execução e o controlo.* ” (1988, p.194)

Por outro lado, o líder focaliza-se na mudança e no desenvolvimento da organização, definindo objetivos a longo prazo e atuações estratégicas para os alcançar.

Em síntese, a liderança é distinta da gestão, o líder toma decisões e comunica de forma arrojada, focaliza-se mais na planificação estratégica, na definição de objetivos para o futuro, na orientação, na inovação e na promoção de mudanças, enquanto que os gestores implementam estratégias, avaliam os desempenhos e dirigem a organização, preocupam-se com o controlo, a planificação, a execução.

<sup>38</sup> Baseado em Whitaker (1990, p.90)

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

*“Nenhum problema pode ser resolvido  
Pela mesma consciência que o criou.”*

*Einstei*

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA.

### 3. INTRODUÇÃO

A investigação científica implica planejar, atuar, observar e refletir, a interrogação é uma constante tendo por base a curiosidade, o desejo de compreender o questionável. Esta, deriva de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos no sentido de se atingir o objetivo pretendido através do método científico. O método científico é pois, o conjunto de procedimentos utilizados numa investigação, é a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

O sucesso de uma investigação depende do procedimento seguido pelo investigador, implicando que sejam aplicadas competências diferenciadas. Importa referir que, (Quivy & Campenhoudt “(...) o investigador seja capaz de conceber e pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido lato, um método de trabalho. Este nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas que se trataria de aplicar tal e qual se apresentavam, mas sim como um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho.”(1998, p.15)

Assim, neste capítulo apresenta-se as opções e procedimentos metodológicos utilizados, enuncia-se a sua natureza, as técnicas e recolha de dados, assim como as técnicas de análise de dados e no final do capítulo III enuncia-se as etapas da investigação.

#### 3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA: NATUREZA DO ESTUDO

Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são o *método qualitativo* e *método quantitativo*. Na *investigação quantitativa* pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. Este método valoriza o raciocínio dedutivo que tem como objetivo explicar o conteúdo das premissas por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, ou seja, da análise do geral para o particular, chegando a uma conclusão que surge a partir da pesquisa de duas premissas, deduzindo uma terceira resultante das duas primeiras. O *método quantitativo* baseia-se em técnicas de recolha, apresentação e análise de dados, permitindo a sua quantificação e o seu tratamento através de métodos estatísticos.

De acordo com Robert Stake na *investigação qualitativa* “Não existe uma única fonte da investigação qualitativa. A sua história é extensa, partindo das curiosidades em termos de desenvolvimento



*da humanidade ao longo dos séculos, e sendo depois formalmente disciplinada por etnógrafos, psicólogos sociais, historiadores e críticos literário.” (2007, p.51)*

As pessoas, situações estudadas são entendidas no seu conjunto e a partir do seu próprio quadro de referências. Os dados são recolhidos no próprio local, uma vez que se entende que dentro do mesmo contexto a probabilidade de fiabilidade de análise aumenta, a fonte é direta, e o investigador é o instrumento principal de pesquisa.

Os *métodos qualitativos* são humanísticos uma vez que tentam investigar as pessoas, conhecê-las e contextualiza-las no seu quotidiano, descrevendo fielmente os dados recolhidos. É tão importante o processo como os resultados obtidos.

A *investigação qualitativa* tem por base técnicas de recolha de dados descritivas e a sua análise bastante cuidadosa, as técnicas privilegiadas nesta investigação são: observação, entrevistas, notas de campo, consulta de registos biográficos, consulta de documentos históricos e jornalísticas.

Bogdan e Biklen (1994) destacam cinco características na investigação qualitativa que determinam o tipo de investigação:

- a) A fonte direta de dados é o ambiente natural e o investigador é o instrumento principal de recolha de dados;
- b) Os dados recolhidos são descritivos;
- c) O interesse do investigador centra-se sobretudo nos processos;
- d) A análise dos dados é feita pelo investigador de uma forma indutiva;
- e) O investigador interessa-se por compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

No nosso estudo ambicionámos adotar uma metodologia do *tipo qualitativo*, uma vez que as suas características apontaram-na como particularmente adequada. Em linhas gerais, pretendeu-se estudar pormenorizadamente as diferentes questões e objetivos formulados anteriormente, a partir do ambiente natural dos participantes indo ao encontro do que é defendido neste tipo de investigação.

Confrontando as características mencionadas por Bogdan e Biklen (1994) com o que se pretendeu investigar, constatámos que o participante da investigação, com especial incidência na coordenadora de estabelecimento, foi entrevistado em ambiente natural, no estabelecimento de ensino.

O interesse neste tipo de investigação não se centrou meramente na descrição das funções da coordenadora estabelecimento mas também, perceber a forma como esta desempenha as suas funções, com quem e de que forma se relaciona, e suas representações e dos atores educativos (assistentes operacionais e docentes). Procurámos, sempre que possível, tirar o máximo partido do que os participantes tinham para nos oferecer, tentando entender a sua perspetiva e o significado por eles atribuído a diferentes situações.

### 3.2. ESTUDO DE CASO

A metodologia qualitativa é muito usada na investigação em Ciências da Educação e como todos os métodos, possui virtudes e limitações. Segundo Merriam, Bodgan e Biklen neste tipo de investigação “(...)uma das estratégias utilizadas baseia-se no pressuposto de que muito pouco se sabe acerca das pessoas e ambientes que irão constituir o objecto de estudo”(1994, p.83)

No desenvolvimento de uma investigação qualitativa o *estudo de caso* é um procedimento muito específico, representa o delinear da investigação, assumindo-se como particular, procurando descortinar o que existe de mais fundamental e característico no estudo. Na linha de pensamento citado por Merriam em Bodgan e Biklen, o *estudo de caso* define-se como uma metodologia que, “consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduos, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico.” (1994, p.89)

Efetivamente, o estudo de caso constitui uma das possibilidades metodológicas em investigação nas ciências sociais. Na generalidade, neste tipo de estudo o investigador interessa-se especialmente por uma situação, descortinando o que é essencial e específico. Como referem (Bogdan e Biklen, “(...) o estudo de caso pode ser representado como um funil. Num estudo qualitativo, o tipo adequado de perguntas nunca é muito específico. O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil. Nesse percurso, “ os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objecto do estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha mais larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objectivos”. (1994, p.89)

De acordo com Robert Stake na estrutura conceptual no estudo de caso o objeto de estudo está bem definido quer seja uma criança, uma instituição um programa ou uma entidade, procura-se conhecer em sua profundidade o objeto de estudo unificando-o. “ Queremos avaliar a singularidade e a complexidade de um caso, a sua articulação e interacção com os seus contextos. As

*hipóteses e a enunciação dos objectivos afunilam o enfoque, minimizando o interesse na situação e nas circunstâncias.” (Ibidem, 2007 p. 32)*

Não testa as hipóteses, mas procura identificar padrões, gerando novas hipóteses, questões e teorias, dá pistas para novas investigações, baseia-se no trabalho de campo sendo o investigador o principal instrumento de recolha de dados. No estudo de caso toda a informação é de fácil entendimento, facilitando a sua compreensão e a comunicação entre os pares, focaliza pontos únicos que podem servir de pilares na compreensão do estudo. O relato descrito é feito pormenorizadamente, tornando-se o estudo mais perceptível.

Uma das principais vantagens dos estudos de caso é o recurso a vários métodos de recolha de dados.

No nosso trabalho o estudo de caso, possibilitou-nos, por um lado considerar um conjunto mais diversificado de assuntos para análise e, por outro lado comprová-los.

Mediante os objetivos que pretendíamos atingir e as respostas que ambicionámos alcançar, *o estudo de caso* pareceu-nos ser o método de investigação que melhor se adaptava ao tipo de estudo que pretendíamos realizar, uma vez que é uma abordagem metodológica de investigação especialmente apropriada quando desejamos compreender, explorar, observar e descrever detalhadamente um acontecimento.

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

A recolha de dados segundo Quivy e Luc, “*constitui a execução do instrumento de observação. Esta operação consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou unidades.*” (2008, p.183)

O processo de recolha de dados é fundamental para a garantia de fiabilidade da informação recolhida e, consequentemente, da qualidade dos produtos de investigação. O modelo de recolha de dados não é mais que a identificação e o registo das diversas etapas de recolha de informação que, de uma forma coerente e sistemática, indicam um determinado horizonte.

Neste tipo de investigação, as técnicas seleccionadas foram fundamentais, no sentido de nos auxiliarem a sistematizar toda a informação recolhida de modo a esclarecer a problemática presente. Como já foi mencionado, a investigação qualitativa tem por base técnicas de recolha de dados descritivas, e a sua análise meticulosa, que no nosso estudo tivemos como

técnicas privilegiadas: a) inquérito por entrevistas, c) consulta de documentos, como demonstramos no esquema da figura - 6.

Técnicas de investigação e instrumentos de pesquisa a utilizar	
I – Pesquisa documental	Documentação do Agrupamento e da Escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular, Regulamento Interno, dossier da Coordenadora de Estabelecimento e, ainda alguma documentação referente à avaliação dos alunos); Referências bibliográficas
II – Inquérito	Entrevista semiestruturada – à Coordenadora de Estabelecimento Entrevista semiestruturada - docentes da escola. Utilização de gravador

**Tabela 8<sup>39</sup>** - Técnicas de recolha de dados e instrumentos de registo de dados

### 3.4. INQUÉRITO

O inquérito é uma técnica de recolha de dados, que indiretamente recolhe informação sobre a realidade e, pode assumir diversas formas numa investigação. Os seus objetivos têm de ser muito bem definidos à partida, as questões de investigação têm de ser claras e adequadas aos objetivos, bem como ajustadas ao tipo de dados que se pretende apurar.

A informação da realidade pode ser recolhida: Lessard-Hébert, *“Questionando os sujeitos que:*  
*a) exprimam percepções ou opiniões sobre acontecimentos, sobre outras pessoas ou sobre si próprio, ou que;*  
*b) permitam, por inferência, supor que os sujeitos apresentam capacidades, comportamentos ou processos que não poderiam observar ao vivo”* (1996, p.100)

Podemos verificar que o *inquérito por entrevista* consiste numa conversa “premeditada” geralmente entre duas pessoas, conversa essa dirigida por uma dessas pessoas com o intuito de obter informações sobre a outra, Bodgan e Biklen (1994).

#### • Entrevista

A entrevista é uma técnica de recolha de dados muito utilizada na investigação social, é definida como uma conversa intencional cuidadosamente planeada, que se desenrola entre duas ou mais pessoas, com momentos distintos, com o objetivo de retirar informações sobre outra pessoa Bogdan e Biklen (1994).

<sup>39</sup> Construída a partir de : Michelle Lessard-Héber (1996): – Pesquisa em Educação

A entrevista segundo Quivy & Campenhoudt, (2008) é um método de recolha de informações, distinguindo-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana, permitindo a quem elabora a investigação retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão preciosos. Estes autores afirmam que se verifica uma troca, durante a qual o: “(...)interlocutor do entrevistador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objectivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade”. (Ibidem, 2008, p.192)

O inquirido por entrevista está, diretamente, relacionado com os objetivos da investigação que se pretende realizar. É uma técnica que se adapta aos pressupostos das investigações de carácter qualitativo, uma vez que o seu objetivo primário não será o de quantificar, confirmar ou inferir hipóteses. A entrevista mais frequente é a individual, realizada face a face; no entanto, também é possível realizar entrevista em grupo, por telefone, social, de painel e até através das novas tecnologias.

As entrevistas de acordo com a sua organização podem ser: (a) *A entrevista não estruturada* (não diretiva) baseia-se em conversas informais, em que o investigador propõe um tema mas sem recurso a qualquer guião previamente elaborado, o entrevistador vai falando com o inquirido e vai conseguindo retirar, dessa conversa, aspetos relevantes para o desenvolvimento da investigação, Freixo (2009).

Desmet (1988), citado em Lessard- Hébert refere que, “*O método da entrevista não directiva é um meio único que permite a exploração de um campo de estudo novo. É um processo preliminar que se revela indispensável quando o investigador se encontra perante uma situação a “desbravar”. A entrevista vai permitir referenciar e classificar os problemas, os sistemas de valores, os comportamentos, os estados emocionais, etc., das pessoas; vai também possibilitar a elaboração das primeiras questões de trabalho e das hipóteses que um processo mais sistemático verificará posteriormente. Note-se também que as informações obtidas pela entrevista não directiva constituem um recurso essencial que permite a construção de questionários.*” (1990, p.161)

A entrevista não estruturada permite que o entrevistador tenha percepção das diferenças individuais e das mudanças situacionais, as questões utilizadas podem ser individualizadas, de modo a permitir uma melhor comunicação, na obstante a entrevista não estruturada leva muito tempo a obter as questões organizadas e requer muito treino por parte do entrevistador.

(a) *A entrevista semiestruturada*, geralmente é conduzida com tópicos específicos a partir dos quais se criam as questões; implica a construção de um guião que certifica a obtenção das informações que se pretende obter com a mesma. Havendo mais do que um entrevistado, permite que todos eles respondam às mesmas questões, embora não exista uma ordem rígida a entrevista decorre consoante o entrevistado, mantendo-se uma flexibilização na ordem das questões, permitindo selecionar temáticas para aprofundamento.

(b) *Entrevista estruturada* as questões são pré-estabelecidas e com uma ordem específica, integradas à priori numa categorização de respostas, isto é, estabelecidas num guião prévio, à semelhança da semiestruturada, com a diferença que nesta entrevista não existe alteração nos indicadores, nem a inclusão de outras questões supervenientes Freixo, (2009 p.192) o que quer dizer que não existe flexibilidade, estando previamente definidas as categorias possíveis de respostas.

O objetivo de padronizar as questões é o de adquirir respostas iguais aos entrevistados, possibilitando, que se houver diferenças estas deverão situar-se nas respostas que os entrevistados fornecem e não nas questões que o investigador coloca no guião.

Na investigação qualitativa, a entrevista visa a obtenção de respostas completas, pormenorizadas, tornando a sua análise com mais informação para o estudo.

<b>Vantagens da entrevista</b>	<b>Desvantagens da entrevista</b>
Grau de profundidade da informação; Flexibilidade e liberdade; Respeito pelos quadros de referências do entrevistado; Maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas...;	A própria flexibilidade pode ser uma desvantagem; Aplicável a um determinado número de indivíduos; Tratamento de dados; A própria flexibilidade do método poderá criar numa espontaneidade do entrevistado e total neutralidade do investigador.

**Tabela 9<sup>40</sup>** – Vantagens e Desvantagens da Entrevista

Em suma, a entrevista é utilizada visto ser uma fonte de significado em que o investigador “absorve” a informação que agrada, em que consegue extrair do teor da mesma coisa não observáveis, servindo para entrar na perspetiva do entrevistado, utilizada de modo a criar um esquema onde o entrevistado se sinta confortável, seguro e dar, ao entrevistado,

<sup>40</sup> Construída a partir de Quivy & Campenhoudt (2008: 194)

“meios” para levar o entrevistador ao seu universo. A qualidade da entrevista depende particularmente do entrevistador.

Ainda, relativamente à entrevista, mencionar que, na sua elaboração interessa ter em consideração: o seu planeamento tendo em conta sempre o objetivo da investigação; o conhecimento antecipado do entrevistado, no sentido de se obter o grau de conhecimento deste sobre o tema a ser tratado; oportunidade da entrevista ou seja, agendá-la com antecedência para certificar que tudo decorrerá dentro do previsto e preparação específica elaboração de um guião com as questões para a entrevista. Freixo (2009 p.194).

Não bastou delinear e planejar as técnicas de recolha de dados, os instrumentos de registo de dados utilizados no nosso estudo, foi essencial uma autorização, um consentimento dos sujeitos.

A este propósito Stake (2007) refere que deve ser dado a conhecer: (a) a natureza do estudo em questão; (b) o que se pretende realizar (que tipo de investigação); (c) os principais problemas; (d) os participantes; (e) o espaço de tempo, ou seja, por norma nestes protocolos deve constar legitimidade da entrevista, *a indicação dos planos escrita do trabalho de caso pretendido*, neles devem constar, também, a garantia de anonimato e dar a conhecer a relevância do participante no estudo, e ainda, dar o feedback os resultados do estudo em questão.

### • Etapas da investigação

Dando cumprimento às opções metodológicas expostas, a investigação seguiu várias etapas:

1. Entregámos presencialmente o ofício (ver anexo I) ao Diretor do Agrupamento e à Coordenadora da Escola em estudo, solicitando o pedido de entrevistas e autorização para consulta de documentação necessária à realização da investigação.
2. Procedemos à recolha de documentação variada de carácter informativo sobre o Agrupamento e, em especial, a Escola em estudo. A análise destes documentos permitiu-nos reunir dados relevantes para a contextualização do nosso estudo e auxiliou-nos na obtenção de respostas às questões da investigação.
3. Nesta etapa realizámos as entrevistas semiestruturadas, de acordo com os guiões de entrevista (vide anexo II).

**Estrutura dos guiões de entrevistados**

Antes de termos iniciado a entrevista, foram esclarecidos os seguintes pontos prévios com a Coordenadora de Estabelecimento e os docentes entrevistados:

- a) Informámos a Coordenadora e as docentes sobre o âmbito da realização do trabalho de investigação;
- b) Informámos acerca dos objetivos da investigação e a necessidade de a realizar;
- c) Informámos o modo como pretendíamos utilizar as informações recolhidas e, informámos que os resultados da investigação ser-lhes-ão divulgados;
- d) Solicitámos a autorização para a gravação da entrevista.

Perante isto, a entrevista iniciou-se com a recolha de informações sobre os entrevistados, nomeadamente, a identificação pessoal, a formação académica e a sua situação e percurso profissional.

Após estes procedimentos deu-se início à entrevista propriamente dita. Ambos os guiões foram divididos em três partes distintas com um total de 48 questões o guião da Coordenadora e, 47 questões o guião das docentes. O quadro 1, do anexo II representa uma descrição completa do guião efetuada à Coordenadora e o quadro 2 descreve o guião dos docentes.

No final da entrevista:

- Fortaleceu-se a possibilidade das entrevistadas acrescentarem informações relevantes ou que não tenham mencionado durante a realização da mesma.
- Aferiu-se a disponibilidade das entrevistadas para terem conhecimento à posteriori da transcrição da informação recolhida. As entrevistadas leram a transcrição das entrevistas e o seu parecer foi positivo alegando que a mesma estava em conformidade com a informação que forneceram.

**Amostra de indivíduos a entrevistados:**

As entrevistas foram desenvolvidas numa das três Escolas de 1º Ciclo do Ensino Básico de um Agrupamento de Escolas da Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo e tiveram como entrevistadas uma das Coordenadoras de Estabelecimento e quatro docentes da mesma escola.



### **Definição do propósito da entrevista:**

O guião de entrevista contribuiu positivamente na perspetiva do fenómeno liderança, neste sentido auxiliou-nos a perceber o trabalho realizado pela Coordenadora de Estabelecimento e a forma como o realiza, bem como perceber com quem se relaciona e de que forma o faz.

### **Objetivos da entrevista à Coordenadora de Estabelecimento:**

A entrevista à Coordenadora de Estabelecimento teve como objetivos:

- Analisar as perceções da coordenadora de estabelecimento da Escola Y do 1º Ciclo do Agrupamento R face ao seu exercício de liderança.
- Identificar o estilo de liderança, do(a) coordenador(a) de estabelecimento. Escolas do 1º Ciclo do Agrupamento R.

### **Objetivos da entrevista aos docentes:**

- Analisar as perceções dos Professores da Escola Y do 1º Ciclo do Agrupamento R face ao exercício de liderança da Coordenadora de Estabelecimento;
- Identificar o estilo de liderança, da Coordenadora de Estabelecimento. da Escola Y do 1º Ciclo do Agrupamento R

### **Descrição do Contexto da Entrevista**

Meio de comunicação	Espaço	Momento
O meio de comunicação a utilizado na entrevista – semiestruturada com um suporte de áudio (gravação).	Espaço - num gabinete na Escola.	O momento teve em conta a disponibilidade dos entrevistados.

**Tabela 10** – Descrição do contexto da entrevista

4. Após termos efetuado as entrevistas (ver anexo III), estas foram transcritas, e encontram-se para consulta no anexo IV.

5. Nesta etapa procedemos à apresentação dos dados recolhidos através das entrevistas. Os mesmos constituíram objeto de uma análise de conteúdo (anexo VI).

6. No resultado da diversidade de fontes de recolha de dados enunciada anteriormente, utilizámos a triangulação para a análise dos dados e as considerações finais, que apresentamos no capítulo V e capítulo VI respetivamente.

## **CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

*“Como em qualquer papel que se desempenha, no papel de investigador, vai-se desenvolvendo uma confiança crescente à medida que se ganha prática.”*

Bogdan e Biklen(1994, p. 122)

## CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

### 4. INTRODUÇÃO

Neste ponto explora-se o contexto do nosso estudo tendo em conta: (a) a descrição da comunidade, e o contexto socioeconómico; (b) caracterização da escola, a nível: dos espaços físicos, recursos humanos (população docente, não docente e discente), a orgânica da escola, oferta educativa, assim como os resultados escolares referentes ao ano letivo 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011. Esta caracterização decorre dos dados recolhidos nos documentos analisados e disponibilizados pelo Agrupamento e pela Escola, nomeadamente o Projeto Educativo, Projeto Curricular, Regulamento Interno, dossier da Coordenadora de Estabelecimento e, ainda alguma documentação referente à avaliação dos alunos. Seguidamente caracteriza-se os entrevistados: Coordenadora de Estabelecimento, e 4 docentes da Escola.

#### 4.1. DESCRIÇÃO DA COMUNIDADE E CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

A escola EB1 /JI estudada tem cerca de 7 anos e situa-se num meio urbano, numa freguesia que sendo a menor vila, não é a mais recente do concelho. Insere-se numa sub-região ecológica da Península de Setúbal, designada estuário do Tejo ou “Borda d’ Água”.

Dos dados recolhidos no Projeto Educativo verificamos que o Agrupamento tem, “(...)51.9% dos Encarregados de Educação possuem habilitações académicas iguais ou superiores ao Ensino Básico (9ºAno). É de realçar que destes, 33.9% têm habilitações académicas iguais ou superiores ao 12ºAno, o que à partida pressupõe serem indivíduos informados e esclarecidos garantindo condições para fazer um acompanhamento dos seus educandos. Quanto à actividade sócio - profissional predominante é a dos Empregados de Comércio e Serviços (29.6%). Contudo existe um forte condicionalismo nesta análise, uma vez que se associarmos o desconhecimento da profissão (18.7%) aos que se apresentam sem profissão (12.2%) e ainda se considerarmos que os desconhecidos correspondem à ausência de qualquer qualificação profissional, significa que a taxa de Encarregados de Educação sem qualificação/ profissão será de 30.9%.” (Projeto Educativo p.6)

Embora na freguesia se verifique a existência de alguma indústria, na área envolvente à Escola constatamos a presença de algum comércio e um Politécnico, verificando-se aumento demográfico, conseqüente da franca expansão habitacional verificada, e o crescimento de comércio e zonas de lazer.

Neste sentido, a zona é marcada por uma população jovem que, não sendo esta a sua naturalidade, preferiram aquela zona para morar em prédios e algumas vivendas.

## 4.2. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA EB1/JI

### 4.2.1. ESTRUTURA FÍSICA

A Escola EB1/JI estudada, situa-se numa zona integrada num plano de urbanização, constituindo uma nova área residencial da freguesia. Está prevista a ampliação da escola para o próximo ano letivo, visto que a população escolar desta urbanização está em franco crescimento. É uma escola considerada de área aberta, com uma distribuição de espaços num único piso térreo com a seguinte caracterização:

Espaço Exterior	Espaço Interior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço amplo e moderno, com um campo de jogos preparado para trabalhar diversas modalidades desportivas, dispondo de tabelas, balizas e rede para a prática de ténis e badmington;</li> <li>• Uma caixa de areia;</li> <li>• Uma portaria;</li> <li>• Este espaço apenas é utilizado pela escola</li> </ul>	<p>Edifício com um único piso térreo, de construção recente, onde existiu a preocupação arquitetónica de potenciar a luz natural, constituído por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas salas do ensino Pré-escolar construídas de raiz para o efeito. Estão devidamente equipadas e mobiladas de acordo com a faixa etária dos alunos.</li> <li>• Quatro salas de 1º Ciclo igualmente amplas, estando apetrechadas de um armário embutido na parede, dispensando outro tipo de armários;</li> <li>• Entre as salas existe uma zona para atividades de expressão plástica</li> <li>• <b>Refeitório</b> está integrado no edifício da escola. É constituído por uma cozinha onde é visível a modernização de equipamentos, uma despensa ampla e uma sala de refeições apetrechada com lavatórios devidamente adequados. No refeitório, são servidos cerca de 160 almoços diariamente.</li> <li>• <b>Polivalente</b>, espaço de continuidade do refeitório, separado por uma porta de fole. É um espaço amplo</li> </ul>

	disponível para a prática de diversas atividades <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Biblioteca.</b></li> <li>• <b>Sala das Atividades de Enriquecimento Curricular</b></li> <li>• <b>Outros espaços de arrumos e reuniões.</b></li> </ul>
--	--

**Tabela 11** - Espaços Físicos da Escola Y

Observámos, no interior do edifício, a existência de sinalética identificando os diversos espaços da escola, verificámos também que a escola possui um Plano de Emergência que, trimestralmente é testado com pequenos simulacros, com a participação da Proteção Civil, e Cooperação de Bombeiros do respetivo Concelho, que tem como objetivo, “(...)a preparação e a organização dos meios próprios dos estabelecimentos de ensino do Agrupamento. Visa ainda circunscrever os sinistros e limitar os seus danos, sistematizar a evacuação enquadrada dos ocupantes e facilitar a intervenção dos bombeiros.” (Regulamento Interno p.227)

#### 4.2.2. COMUNIDADE EDUCATIVA

##### • CORPO DOCENTE

O Pessoal Docente distribui-se pelo Jardim-de-infância e 1º Ciclo do seguinte modo:

Pré-escolar e 1º Ciclo Situação	Educadores de Infância	Professores de 1º Ciclo	Total
Contratados	1	0	1
Quadro de Zona Pedagógica	0	3	3
Quadro de Agrupamento	1	6	7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

**Tabela 12** – Corpo docente da Escola Y

Consideramos que existe estabilidade do corpo docente, uma vez que a maioria dos professores pertence ao quadro da escola e manteve-se nos três anos do estudo em questão, fator que contribui para uma continuidade pedagógica, possibilitando o desenvolvimento de projetos a longo prazo.

##### • CORPO NÃO DOCENTE (ASSISTENTES OPERACIONAIS)

O pessoal não docente enquadra-se nas seguintes categorias: Cozinha; Jardim-de-infância; vigilância, distribuído da seguinte forma:

<b>Pré-escolar e 1.º ciclo Situação</b>	<b>Pré- Escolar</b>	<b>1º Ciclo</b>	<b>Cozinha</b>	<b>Total</b>
Contrato Termo Certo	0	3	0	3
Contrato de Emprego e Inserção	0	3	0	3
Empresa de Inserção	2	0	5	7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

**Tabela 13** – Corpo não docente da Escola Y.

- **CORPO DISCENTE**

### **ANO LETIVO 2008/2009**

<b>Número de alunos</b>	
<b>Ano de Escolaridade</b>	<b>Nº de Alunos</b>
Pré	50
1º Ano	48
2º Ano	48
3º Ano	49
4º Ano	47
<b>Total</b>	<b>242</b>

**Tabela 14** – Corpo discente ano letivo 2008/2009

A escola é constituída por duzentos e quarenta e dois alunos divididos e distribuídos pela educação pré-escolar e 1º ciclo englobando os vários anos de escolaridade. Observámos um número elevado de alunos por turma, inclusive verificámos que no terceiro ano de escolaridade uma das turmas tem excesso de alunos.

### **ANO LETIVO 2009/2010**

<b>Ano de Escolaridade</b>	<b>Nº de Alunos</b>
Pré	50
1º Ano	48
2º Ano	48
3º Ano	49
4º Ano	48
<b>Total</b>	<b>243</b>

**Tabela 15-** Corpo discente ano letivo 2009/2010

No ano letivo 2009/2010 verificámos que o número de alunos aumentou no quarto ano de escolaridade um aluno(a). Continuámos a verificar que as turmas têm um número elevado de alunos e tivemos conhecimento que no ensino pré-escolar ficaram muitas crianças em lista de espera (não tiveram vaga para entrar).

### **ANO LETIVO 2010/2011**

<b>Ano de Escolaridade</b>	<b>Nº de Alunos</b>
Pré	50
1º Ano	50
2º Ano	50
3º Ano	49
4º Ano	51
<b>Total</b>	<b>250</b>

**Tabela 16** - Corpo discente ano letivo 2010/2011

No ano letivo 2010/2011 verificámos que o número de alunos aumentou no quarto ano de escolaridade, um aluno(a), verificámos, também, que no ensino pré-escolar ainda, existem muitas crianças em lista de espera não obtendo vaga.

### **4.3. COORDENAÇÃO DA ESCOLA**

A coordenação da Escola é assegurada por uma Coordenadora que foi designada pelo Diretor do Agrupamento, de entre os docentes em exercício de funções no respetivo estabelecimento.

São competências da Coordenadora de Estabelecimento:

- “a) Coordenar as actividades educativas do estabelecimento, em articulação com o Director;*
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do Director e exercer as competências que por este lhe forem delegadas;*
- c) Veicular as informações relativas ao pessoal docente, não docente e aos alunos;*
- d) Promover e incentivar a participação dos Pais e Encarregados de Educação, dos interesses locais e da autarquia nas actividades educativas.*

**Compete, ainda, ao Coordenador de estabelecimento:**

- a) Representar nos respectivos estabelecimentos o Director do Agrupamento;*
- b) Coadjuvar a direcção na organização, coordenação e acompanhamento das AEC (actividades de enriquecimento curricular) e actividades de apoio à família;*
- c) Fomentar a articulação entre o Pré-escolar e o 1º ciclo;*

- d) Dar a conhecer ao Director as intervenções necessárias a realizar no âmbito da manutenção e conservação dos equipamentos e edifícios;*
- e) Manter actualizado o inventário de todos os bens pertencentes ao estabelecimento;*
- f) Manter actualizado o registo de faltas do pessoal docente e não docente e fazer o seu encaminhamento para os serviços administrativos;*
- g) Encaminhar o expediente do estabelecimento de ensino para a sede do Agrupamento;*
- h) Decidir assuntos em situação de emergência, dando conhecimento imediato ao Director;*
- i) Fomentar, por todos os meios, a normal frequência Escolar;*
- j) Diligenciar em coordenação com os professores titulares de Turma / Grupo na resolução das causas do absentismo dos alunos;*
- k) Elaborar um relatório de actividades desenvolvidas, que deverá ser entregue ao Director;*
- l) Promover e assegurar as condições para a realização de reuniões com todos os decentes do estabelecimento de ensino;*
- m) Veicular as informações provenientes do Director para articular as actividades a desenvolver no âmbito do funcionamento do Jardim de Infância e da Escola do 1º ciclo.” (Regulamento Interno p.52)*

O mandato da Coordenadora de Estabelecimento tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do Diretor, pode ser exonerada por despacho fundamentado do Diretor do Agrupamento.

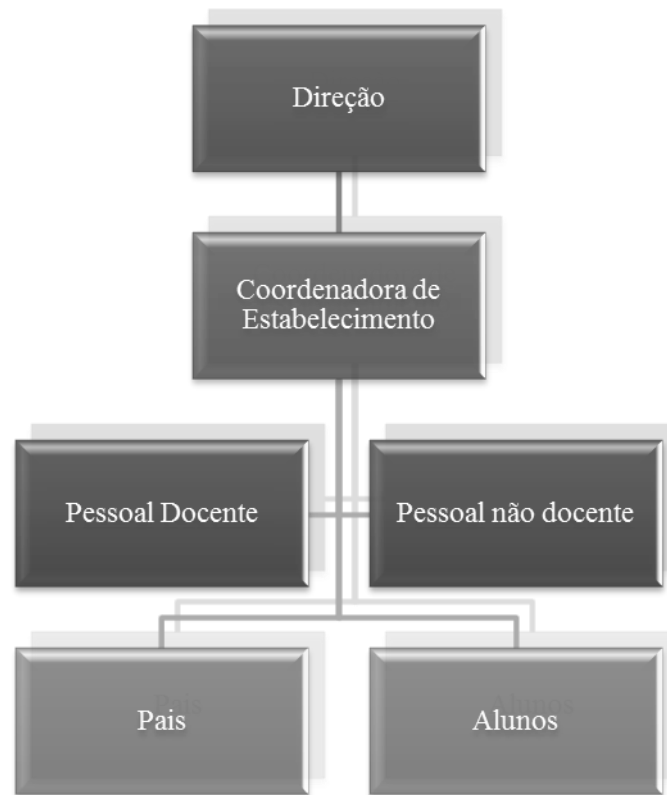
A Coordenadora de Estabelecimento tem direito a um suplemento remuneratório que lhe é atribuído nos termos do Decreto Regulamentar n.º 1-B/2009 de 5 de Janeiro e a uma redução da componente letiva, utilizando as cinco horas desta componente direccionadas para o Apoio Pedagógico.

As funções da Coordenadora de Estabelecimento<sup>41</sup>, pressupõem um trabalho que ultrapassa o espaço físico da sala de aula, bem como a relação professor/aluno. Nesta perspetiva, a estrutura organizacional da escola assume um papel fundamental e pode ser representado através do organograma à frente apresentado.

---

<sup>41</sup> Segundo a filosofia do próprio Agrupamento, expressa no Projeto Educativo p.13





**Figura 7**– Estrutura Organizacional da Escola Y

#### **4.4. ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA**

A presente investigação teve o seu desenvolvimento numa Escola de 1º ciclo de um Agrupamento de Escolas da Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo, é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de Administração e Gestão, a partir de um Projeto Pedagógico<sup>42</sup> comum, que integra verticalmente uma Escola E. B. do 2º e 3º Ciclos, sede do Agrupamento, e três escolas de 1º Ciclo com Jardim-de-infância agregados. Estando a estrutura e funcionamento do Agrupamento de Escolas definido em Regulamento Interno.

O Agrupamento “nasceu” na sequência do reordenamento da Rede Educativa (Despacho N.º 13 313/2003 (2.ª série), de 8 de Julho de 2003, foi resultado de um processo de consulta

<sup>42</sup> Um dos papéis importantes a desempenhar pelo Projeto Educativo é a assumir a opção de uma conceção de educação, traduzida num modelo de intervenção didática de forma a perspetivar as orientações para o projeto curricular, através do qual se cumprirá a sua função formativa, cultural e socializadora

e de aprovação em Reunião Geral de toda a comunidade escolar, tendo sido homologado em 08-08-2003, por despacho da Senhora Diretora Regional de Educação de Lisboa.

*“A coordenação de cada uma das Escolas do 1.º Ciclo e Pré-escolar do Lavradio, é assegurada por um Coordenador designado pelo Director, de entre os docentes em exercício de funções no respectivo estabelecimento e, sempre que possível, de entre os professores titulares.” (Regulamento Interno p.52)*

O Agrupamento tem como principal preocupação *“(…) a garantia para todos os alunos da sua área de influência, uma vez entrados no Pré-escolar ou 1.º Ciclo de Escolaridade de que o seu percurso Escolar até ao 9.º Ano se encontra assegurado, com níveis de qualidade e sempre em Escolas do seu território educativo, através designadamente de uma gestão integrada e territorializada da rede Escolar, dos docentes e dos alunos .” (Regulamento Interno p.27)*

O funcionamento da Escola Y é fundamentado pelo bom exercício da comunidade Escolar, com a participação ativa, responsável e construtivamente crítica de todos os membros que a constituem: Pessoal Docente e Não Docente, Alunos, Pais e Encarregados de Educação.

A escola tem como princípio orientador a Direção do Agrupamento que, *“(…)no cumprimento do art.º 3º do Decreto - Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril a autonomia, a administração e a gestão do Agrupamento orientam-se pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência subordinando-se aos objectivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema designadamente:*

- Integrar as Escolas nas comunidades que servem e estabelecer interligação do ensino e das actividades económicas, sociais, culturais e científicas;*
- Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democrática;*
- Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas das actividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino;*
- Assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão da Escola, garantida pela eleição democrática de representantes da Comunidade Educativa. Estabilidade e eficiência da gestão Escolar, garantindo a existência de mecanismos de comunicação e informação.” (Regulamento Interno p.27)*

#### **4.4.1. HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO**

A Escola funciona com horários de regime duplo e normal. Apesar destes horários, os espaços da escola permitem a programação de outras atividades para além das atividades curriculares, as chamadas atividades de enriquecimento curricular.

Regime	Horário
Normal /Pré	9h - 12h / 13:15h - 15:15h
Duplo da Manhã	8h-13h
Duplo da tarde	13.15h-18.15h

Tabela 17– Horário das atividades curriculares

Regime	Horário
Pré	15:45h / 17:35h
Duplo da Manhã	10:30h-12h
Duplo da tarde	14h-15.30h

Tabela 18– Horário das atividades de enriquecimento curricular / componente de apoio à família (pré-escolar)

O horário das assistentes operacionais é elaborado em função dos horários das turmas existentes na escola, são divididas em dois turnos para garantirem a limpeza e segurança da mesma.

No gabinete da coordenadora verificámos a existência de várias informações relativas ao funcionamento da escola, no que se refere a alunos, professores e assistente operacionais nomeadamente a listagem das turmas, contactos dos alunos e número de alunos por turma, horários, tarefas distribuídas e responsáveis por áreas, bem como grupos de trabalho. Poderemos enunciar um exemplo:

#### ***Distribuição de alunos quando falta um professor***

<b><i>Responsável</i></b>
<i>A Assistente Operacional, na falta de um professor, com orientação da coordenadora, através da Lista de distribuição, a qual se encontra fixada na reprografia, encaminha os alunos para a respetiva sala atribuída.</i>

Tabela 19 - Excerto de um exemplo da organização da coordenadora

## **4.5. INSTRUMENTOS DE AUTONOMIA**

Em cumprimento com o Decreto-Lei 75/2008 de 22 de Abril artigo 9.º o Agrupamento utiliza como instrumentos de autonomia:

*“1-O projecto educativo, o regulamento interno, os planos anuais e plurianual de actividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia (...)*

*2-São ainda instrumentos de autonomia dos agrupamentos de escolas (...), para efeitos da respectiva prestação de contas, o relatório anual de actividades, a conta de gerência e o relatório de auto- avaliação (...)*”

### 4.5.1. PROJETO EDUCATIVO / PROJETO CURRICULAR DE AGRUPAMENTO

O Agrupamento partiu do pressuposto que o *projeto educativo*, aprovado no ano letivo 2011/2012, define a política educativa de um Agrupamento, englobando as grandes intenções e ambições educativas, considerando o *Projeto Curricular* como o documento de ação curricular estratégica, no qual são definidas as opções assumidas pelo Agrupamento no domínio das práticas de ensino – aprendizagem, bem como das prioridades educativas enunciadas nas opções curriculares.

Deste modo, o Agrupamento assume o Projeto Curricular como um documento global orientador de opções educativas, escolhas pedagógicas, definidor de um modelo curricular e de uma linha de ação para a consecução dos objetivos definidos.

*“(...) o projecto educativo, enquanto documento de gestão que define a política educativa do agrupamento, deve ser encarado como um instrumento de intervenção e orientador do trabalho a realizar, garantindo a coerência, a unidade e identidade ao conjunto do pré-escolar e do ensino básico e a expressão maior da sua autonomia traduz-se na formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, em planos anuais ou plurianuais de actividades educativas. (Projeto Educativo p.4)*

### 4.5.2. REGULAMENTO INTERNO

O Regulamento Interno do Agrupamento é um documento que, segundo o artigo 1.º: *“(...) constitui o documento que define o regime de funcionamento do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho, dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação educativa e dos serviços de apoio educativo, bem como os direitos e os deveres dos membros da sua Comunidade Escolar, constituindo instrumento fundamental de desenvolvimento e operacionalização do seu Projecto Educativo. Institui, ainda, regras de actuação dos utentes, dentro dos edifícios Escolares e no perímetro do Agrupamento.” (Regulamento Interno p.26)*

O âmbito de aplicação do Regulamento Interno do Agrupamento está definido no artigoº 3.º do mesmo e é aplicado a toda a comunidade educativa:

*“1. O presente regulamento é aplicável a todos os elementos da Comunidade Educativa e em todas as instalações, bem como em todos os espaços livres compreendidos no perímetro de cada um dos estabelecimentos que integram o Agrupamento.*

*2. As acções praticadas no exterior das Escolas estão sujeitas às normas do presente regulamento, desde que os seus agentes estejam no desempenho das suas funções.*

*3. As normas contidas neste regulamento devem ser interpretadas de acordo com as disposições legais vigentes que lhe serviram de base.” (Ibidem, p.27)*

Da análise ao documento em questão podemos constatar que o Agrupamento tem como princípios orientadores o Decreto - Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril como observámos no artigo 4.º do Regulamento Interno.

*“No cumprimento do art.º 3º do Decreto - Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril a autonomia, a administração e a gestão do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho orientam-se pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência subordinando-se aos objectivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo (...)” (Ibidem, p.27)*

No que concerne à autonomia, administração e a gestão, o Agrupamento de Escolas organiza-se no sentido de:

*“-Promover o sucesso e prevenir o abandono Escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados Escolares em particular;*

*- Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;*

*-Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;*

*- Cumprir e fazer cumprir os direitos e deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;*

*- Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis;*

*- Assegurar a transparência dos actos de administração e gestão;*

*-Proporcionar condições para a participação dos membros da Comunidade Educativa e promover a sua iniciativa.” (Ibidem, p.28)*

No Regulamento Interno do Agrupamento está patente, no artigo 6.º:a constituição da:

*“Administração e gestão dos Agrupamentos de Escolas e Escolas não agrupadas é assegurada por órgãos próprios, aos quais cabe cumprir e fazer cumprir os princípios e objectivos referidos no art.º 4º do presente regulamento interno. (art.º 3º e 4º do DL75/2009)*

*2. São órgãos de direcção, administração e gestão do Agrupamento de Escolas os seguintes: a) O Conselho Geral; b) O Director; c) O Conselho Pedagógico; d) O Conselho Administrativo.” (Regulamento Interno p.28)*

Cada órgão diretivo tem a sua composição, respetivas competências definidas e a sua eleição/designação de representantes no Regulamento Interno do Agrupamento. Assim, segundo a análise do documento constatamos que

- **Conselho Geral:**

*“É o órgão de direcção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade do Agrupamento, assegurando a participação e representação da Comunidade Educativa composta por*

*representantes dos docentes, dos Pais e Encarregados de Educação, do pessoal não docente, da autarquia local e das actividades de carácter cultural, artístico, científico, ambiental e económico da comunidade local, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do art.º 48 da Lei de Bases do Sistema Educativo.” (Ibidem, p.30)*

- **Diretor**

*O Director é o órgão de administração e gestão do Agrupamento de Escolas nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.*

*O Director é coadjuvado, no exercício das suas funções, por um Subdirector e pelo número de adjuntos fixado nos termos dos pontos 1, 2 e 3 Art.º 19º do Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, regulado pelos Despachos n.º 9744/2009 e n.º 97455/200, ambos de 8 de Abril.*

*O Subdirector e os Adjuntos são nomeados pelo Director de entre docentes dos quadros de nomeação definitiva que contem pelo menos cinco anos de serviço e se encontrem em exercício de funções no Agrupamento.” (Ibidem, p.36)*

- **Conselho Pedagógico**

*“O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do Agrupamento, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, de orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.” (Ibidem, p.45)*

- **Conselho Administrativo**

*“O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativa e financeira do Agrupamento de Escolas, nos termos da legislação em vigor.” (Ibidem, p.50)*

### **4.5.3. PLANO PLURIANUAL**

Após conversas informais com os responsáveis (direção) do Agrupamento, podemos constatar que, o Plano Plurianual do Agrupamento é realizado nos diferentes departamentos e com a participação de todos os docentes para posterior aprovação em sede do Conselho Pedagógico e Conselho Geral.

A coordenação dos departamentos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo são estruturas de orientação educativa que asseguram a aplicação das orientações curriculares e não curriculares definidas a nível nacional, assim como as competências gerais e específicas de cada ano de escolaridade e área disciplinar.

Constatámos, ainda, que nos processos deliberativos existe a participação dos vários grupos de trabalho (coordenação de departamento; coordenação de ciclo; coordenação de estabelecimento; coordenação de ano).

No que concerne às questões de gestão pedagógica dos departamentos do pré-escolar e 1.º Ciclo, verificámos que estas são analisadas e discutidas ao nível do Conselho Pedagógico e estruturas intermédias (coordenação de departamento e coordenação de ano) no sentido de assegurar a qualidade pedagógica, definir estratégias de ação, articulação curricular, planificação e preparação de atividades/materiais, implementação de projetos, análise de resultados escolares, entre outros.

#### **4.5.4. RELATÓRIO AUTOAVALIAÇÃO**

O Agrupamento possui uma equipa de trabalho no âmbito da Autoavaliação constituída por docentes de todos os departamentos, desde o pré-escolar ao 3.º ciclo do ensino básico. A equipa de autoavaliação foi constituída no ano letivo de 2009/2010 e teve como ponto de partida um quadro de referência onde se encontravam elencadas várias áreas e dimensões de avaliação.

O relatório teve em conta prioridades de análise com vista à construção dos referenciais subjacentes ao trabalho desenvolvido. Assim, neste âmbito, a equipa determinou como áreas prioritárias:

*“Contexto Externo – Pressão para a qualidade: avaliações externas realizadas (provas e exames nacionais), referência a metas constantes em documentos internos da escola e avaliação do seu cumprimento.*

*Contexto Interno – Recursos: satisfação quanto à qualidade e acessibilidade dos recursos.*

*Organização e Gestão – Política educativa de escola; forma de liderança; Orientação Escolar e Vocacional; envolvimento dos pais e comunicação.*

*Ensino e Aprendizagem – gestão curricular em sala de aula; relação pedagógica; mobilização pedagógica de recursos; práticas de avaliação das aprendizagens.*

*Cultura de escola – Participação nos processos de tomada de decisão; motivação dos professores e pessoal não docente; trabalho em equipa; reconhecimento; rigor e exigência; disciplina e segurança; apazibilidade do espaço escolar; relação com a comunidade; e relacionamento entre os atores educativos.*

*Resultados – Sucesso académico: Interno (eficácia e qualidade) e externo (eficácia e coerência). “*  
(Relatório Autoavaliação p.7)

#### **4.5.5. RESULTADOS ESCOLARES**

Para a descrição dos resultados escolares observámos os seguintes dados:

➤ Relatório de autoavaliação;

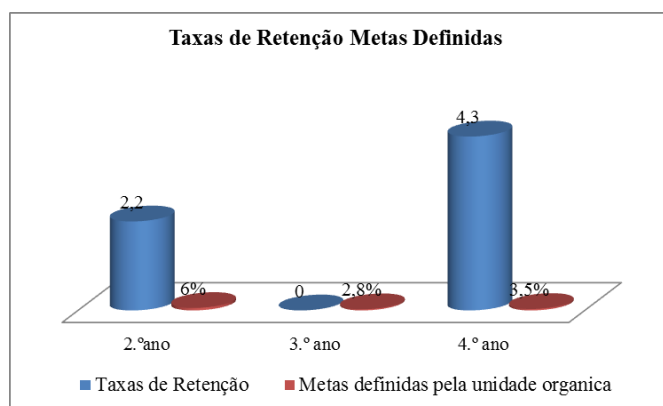
- Os relatórios realizados pelo departamento do 1º ciclo, tendo como principal objetivo a análise dos resultados escolares dos alunos do 1º ciclo da escola Y, integram dois domínios:
- Avaliação Externa - Provas de Aferição do 4.º ano de escolaridade realizadas a nível da Língua Portuguesa e Matemática nos anos letivos de 2008/2009, 2009/ 2010 e 2010/2011.
- Avaliação Interna - Avaliação dos Resultados Escolares nas três áreas curriculares, nos anos letivos de 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011 (greijas de avaliação, preenchidas pelos professores titulares de turma);

## DADOS DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INTERNA

2008/2009				2009/2010			2010/2011		
Ano	Não Aprovado	Aprovado	Abandono	Não Aprovado	Aprovado	Abandono	Não Aprovado	Aprovado	Abandono
1º	0	46	0	0	48	0	0	48	0
2º	0	48	0	1	47	0	1	47	0
3º	0	43	0	1	48	0	1	48	0
4º	1	46	1		48	0		48	0
Total	1	183	1	2	191	0	2	191	0

**Tabela 20**– Resultados escolares avaliação interna nos anos letivos 2008/2009; 2009/2010e 2010 e 2011

Decorrente da análise do da tabela 20, é possível constatar uma evolução nas taxas de transição/aprovação entre o ano letivo 2008/2009 e 2009/2010 relativamente ao biénio 2009/2010 e 2010/2011 taxas de transição/aprovação mantiveram-se estáveis.



**Gráfico 1**– Comparação taxa de retenção e metas definidas pela unidade orgânica



Desta análise, verificamos que:

- “no 2º ano de escolaridade a escola atingiu uma taxa bem inferior à meta prevista e bastante próxima da meta prevista a nível nacional para o ano de 2015 (2%);
- no 3º ano a escola regista uma taxa de 0%.
- no 4º ano a escola encontra-se acima da meta definida para este ano de escolaridade.” (Relatório autoavaliação p.11)

## DADOS DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA

Com o objetivo de obter uma perspetiva global, relativamente à percentagem de classificações positivas e negativas obtidas nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática nas provas de aferição do 4º ano de escolaridade, apresenta-se os seguintes dados:

	Muito Bom		Bom		Satisfaz		Não Satisfaz		Não Satisfaz	
	(A)		(B)		(C)		(D)		(E)	
Ano	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
2008/2009	13	30,2%	18	41,9%	12	27,9%	0	0,0%	0	0,0%
2009/2010	5	11,4%	15	34,1%	23	52,3%	1	2,3%	0	0,0%
2010/2011	7	15,2%	17	37,0%	13	28,3%	9	19,6%	0	0,0%

**Tabela 21** - Classificação das Provas de Aferição 4.º Ano Língua Portuguesa, da escola Y

	Muito Bom		Bom		Satisfaz		Não Satisfaz		Não Satisfaz	
	(A)		(B)		(C)		(D)		(E)	
Ano	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
2008/2009	13	30,2%	18	41,9%	12	27,9%	0	0,0%	0	0,0%
2009/2010	5	11,4%	15	34,1%	23	52,3%	1	2,3%	0	0,0%
2010/2011	7	15,2%	17	37,0%	13	28,3%	9	19,6%	0	0,0%

**Tabela 22**– Classificação das Provas de Aferição 4.º Ano Matemática, da escola Y

No que respeita à prova de aferição de *Língua Portuguesa*, na Escola Y, no ano letivo **2008/2009**, -100% dos alunos obteve classificação positiva, sendo que a esmagadora maioria obteve nível B e C; destacando-se, assim, a inexistência de níveis D e E. No ano de 2009/2010 as notas D e E foram ultrapassadas em grande escala pelas A, B e C mostrando que a avaliação externa destes alunos foi bastante positiva.

No que diz respeito à meta proposta para esta unidade orgânica para **2010/2011** foi ultrapassada em 3,3%. Em relação à meta nacional proposta para 2015 (95%) será possível de ser alcançada.

Na prova de aferição de *Matemática*, 80,5% dos alunos da EB1/JI em estudo obteve classificação positiva, maioritariamente nível B, 15,2% nível A e 19,6% nível C; enquanto 19,6% obteve classificação negativa, nível D, – destacando-se, assim, a inexistência de níveis E.

Reportando-nos à meta proposta para **2010/2011** para esta unidade orgânica (89%) verificou-se um défice de 8,5%. Em relação à meta nacional proposta para 2015 (92%) deverão ser implementadas medidas com a finalidade da obtenção deste resultado.

Em suma, a escola apresenta, na generalidade, resultados elevados de sucesso escolar nos três anos de estudo quando comparada com as restantes escolas do Agrupamento. Verificámos que a faixa etária dos Encarregados de Educação nesta escola é mais baixa e o nível socioeconómico e cultural considerado médio / alto.

O interesse pelo desempenho escolar dos alunos, por parte dos encarregados de educação, também é bastante satisfatório. O ambiente familiar é outro dos fatores que influencia, de uma forma bastante acentuada, o comportamento dos alunos e consequentemente o seu aproveitamento.

Segundo as professoras da escola a existência de turmas numerosas é um fator que dificulta o trabalho, nomeadamente em relação aos alunos com dificuldades de aprendizagem. Verificámos que os recursos humanos são escassos em termos de Apoio socioeducativo, acrescido de o fato de serem estes professores a fazer substituições.

Observámos, no final do relatório de departamento, a existência de medidas a adotar, as mesmas têm em conta os resultados do departamento de 1º Ciclo do Agrupamento, e as dificuldades que os docentes sentiram. Desta forma, passamos a enumerar exemplo de algumas medidas:

- ***“Na área da Língua Portuguesa:***
- *Reforço nas estratégias/actividades, a desenvolver quer na própria turma, quer entre turmas, podendo se proporcionar e desenvolver concursos de escrita;*
- *Continuação da implementação do Plano Nacional de Leitura;*
- *Reforço de Apoios Educativos com melhoria nos resultados escolares;*

- *A Biblioteca Escolar deve continuar a ser rentabilizada como um recurso de extrema importância no desenvolvimento das aprendizagens.*
- ***Na área da Matemática:***
- *Continuação da utilização de materiais manipulativos (Tangran, geoplano, ...) que têm tornado as aprendizagens mais significativas e com aplicação no real;*
- *Utilização das novas tecnologias, não só como ferramenta, mas também como elemento motivacional;*
- ***Na área de Estudo do Meio***
- *Utilização das novas tecnologias, não só como ferramenta, mas também como elemento motivacional;*
- ***Comportamental***
- *Reforçar a vigilância aos problemas comportamentais dos alunos;*
- *Continuação de registos de ocorrência, através de relatórios;*
- *Manter o contacto com os Encarregados de Educação/ Pais, no sentido de minimizar situações que possam surgir.” (Relatório de Departamento do 1º Ciclo p.14)*

#### **4.6. OFERTAS DA ESCOLA:**

##### **✓ *Projeto Fénix***

Destinado aos alunos do 2º ano de escolaridade, tem como principal objetivo a prevenção e o combate ao insucesso escolar no ensino básico. Este projeto teve início no ano letivo 2009/2010, tem um professor colocado para o desenvolvimento do mesmo.

##### **✓ *Plano de Ação da Matemática (PAM)***

Tem como objetivo central apoiar projetos de escolas que visem a melhoria das aprendizagens em Matemática dos alunos do 1º Ciclo.

##### **✓ *Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)***

Sustentado e desenvolvido através de uma parceria com uma instituição local Cercimb, tendo como objetivo primordial o apoio à integração de alunos com necessidades educativas especiais, nas escolas de ensino regular.

##### **✓ *Projeto Português Língua não Materna no Currículo Nacional (PLNM)***

Estabelece, no âmbito da organização e gestão do Currículo Nacional, princípios de atuação, normas orientadoras para a implementação, acompanhamento e avaliação das atividades curriculares e extracurriculares específicas, a desenvolver pelo Agrupamento de Escolas, no domínio da língua portuguesa como língua não materna, aplicando-se aos

alunos dos três ciclos de ensino básico inseridos no sistema nacional cuja língua materna não seja o português<sup>43</sup>.

Dando cumprimento ao despacho que regulamenta o PLNM, são criadas com base no Quadro Europeu comum de referência para as línguas, os seguintes grupos de nível de proficiência: Iniciação (A1, A2); Intermédio (B1); Avançado (B2, C1), os grupos de proficiência são organizados em função dos resultados obtidos pelos alunos na avaliação diagnóstica.

Para além das áreas Curriculares e áreas não Curriculares, constitui, ainda, oferta educativa desta Escola:

✓ ***Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) - 1º Ciclo***

*“Considerando a importância de adaptar os tempos de permanência dos alunos na Escola às necessidades das famílias e simultaneamente garantir que esses espaços sejam pedagogicamente ricos e complementares das aprendizagens associadas à aquisição de competências básicas (...)” (Regulamento Interno p.86)*

No ano letivo **2008/2009; 2009/2010** e, considerando o Agrupamento em questão, as Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) foram uma mais-valia para as famílias, o Agrupamento de Escolas procedeu à organização e gestão das Atividades de Enriquecimento Curricular em parceria com a Autarquia / Câmara Municipal, sendo esta a Entidade Promotora das mesmas. Para o efeito, foi celebrado um protocolo de parceria, entre as duas Entidades - Agrupamento de Escolas e Câmara Municipal. A escola em estudo tinha como atividades de oferta:

- Natação (para alunos do 2º ano);
- Xadrez (3ºs e 4ºs anos);
- Inglês (3ºs e 4ºs anos);
- Apoio ao Estudo;
- Atividade Desportiva;
- Expressão Dramática;
- Expressão Plástica;
- Música.

<sup>43</sup> Despacho Normativo nº7/2006 – Diário da República – I Série B nº26- 6 de Fevereiro de 2006

Perante algumas dificuldades sentidas, por parte da direção do Agrupamento, no que respeita à organização e gestão destas atividades,<sup>44</sup> no ano letivo **2010/2011** as Atividades de Enriquecimento Curricular foram promovidas pela Associação de Pais e/ou Encarregados de Educação do Agrupamento de Escolas, como entidade promotora, tendo como entidade Parceira uma empresa deste ramo.

As Atividades de Enriquecimento Curricular são desenvolvidas de igual modo nas três escolas do 1º Ciclo do Agrupamento. Assim, o Agrupamento tem como oferta as seguintes atividades:

- Inglês;
- Apoio ao Estudo;
- Atividade Física Desportiva;
- Expressões Artísticas;
- Xadrez (3ºs e 4ºs anos).

✓ ***Componente de Apoio à Família- CAF (Pré-escolar)***

As atividades de componente de apoio à família no âmbito da educação Pré-escolar são planificadas pelos órgãos competentes do Agrupamento tendo em conta as necessidades das famílias e de articulação com os municípios da respetiva área.

É nesta perspetiva que o Agrupamento estabelece estreita cooperação com a Câmara Municipal, entidade promotora da Componente de Apoio à Família (CAF), numa tentativa de favorecer a formação e o desenvolvimento equilibrado da criança.

A CAF é regulamentada, em termos legais, pelo *Despacho n.º 8683/2011. D.R. n.º 122, Série II de 2011-06-28*, do Ministério da Educação - Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e da Educação.

Altera o *Despacho n.º 14460/2008, de 26 de Maio*, que define as normas a observar no período de funcionamento dos estabelecimentos de ensino, na oferta das atividades de enriquecimento curricular e de animação e de apoio à família.

Considerando a CAF uma mais-valia para as famílias, o Agrupamento de Escolas procedeu à organização e gestão das mesmas em parceria com a Autarquia / Câmara Municipal. Para o efeito, foi celebrado um protocolo de parceria, entre as duas Entidades - Agrupamento de Escolas e Câmara Municipal.

---

<sup>44</sup> Informação do relatório anual das Atividades de Enriquecimento Curricular

O Agrupamento define um plano de atividades de apoio à família, selecionadas de acordo com os objetivos definidos no projeto educativo.<sup>45</sup> No ano letivo **2008/2009; 2009/2010** a escola tinha como oferta:

- Patinagem;
- Música;
- Atividade Desportiva;
- Ioga;
- Expressão Plástica.

No ano letivo de **2010/2011**, a Câmara Municipal continuou a promover a mesma oferta.

As atividades da componente de apoio à família são pagas pelas famílias das crianças inscritas. No que concerne ao pagamento das atividades a capitação de cada criança fica a cargo da Câmara Municipal, cabendo ao Agrupamento fazer a receção do montante na secretaria da Escola Sede e a respetiva transferência bancária para a Câmara Municipal.

#### ✓ ***Projeto de Rede de Bibliotecas Escolares***

A escola está integrada no Projeto de Rede de Bibliotecas Escolares, tendo como missão:

*“(...) apoiar o processo de ensino e aprendizagem, promovendo a leitura e desenvolvendo competências no âmbito da literacia da informação, de modo a formar utilizadores críticos e autónomos, em todos os suportes de informação, ao longo da vida.” (Regulamento Interno p.90)*

Existe um professor Bibliotecário (para as três escolas do 1º Ciclo do Agrupamento) que define, anualmente, o Plano de Atividades que integrará o Plano Anual de Atividades do Agrupamento, de acordo com o Projeto Educativo e o Projeto Curricular do Agrupamento, bem como com o Plano de Ação de cada Biblioteca.<sup>46</sup>

#### ✓ ***Plano de Emergência***

A escola possui um Plano de Emergência que, *“(...)tem por objectivo a preparação e a organização dos meios próprios dos estabelecimentos de ensino do Agrupamento. Visa ainda circunscrever os sinistros e limitar os seus danos, sistematizar a evacuação enquadrada dos ocupantes e facilitar a intervenção dos bombeiros.” (Ibidem, p.227)*

Este Plano de emergência é elaborado e desenvolvido por uma equipa de professores do Agrupamento designada para o efeito. São organizados e levados a cabo periodicamente

<sup>45</sup> Regulamento Interno p.86

<sup>46</sup> Regulamento Interno p.91

exercícios de evacuação e pequenos simulacros para treino de toda a Comunidade Escolar. Estes exercícios são de carácter obrigatório e ocorrem no 1.º Período e no 2.º Período.

#### **4.7. LIDERANÇA E GESTÃO DO AGRUPAMENTO**

*“A liderança é realizada de forma participativa e apoiada na partilha de responsabilidades. Como numa orquestra onde todos conhecem a sua partitura, todos os profissionais do agrupamento conhecem a sua área funcional e em trabalho de equipa e de entreajuda, responsabilizam-se pelas decisões tomadas. Um bom clima de trabalho e de relacionamento interpessoal existente nas escolas leva a que a grande maioria das pessoas refira que gostaria de continuar nas escolas do agrupamento. As coordenações intermédias são valorizadas e todos sentem a importância do seu desempenho para o bom funcionamento da organização escola.” (Relatório da IGE p.4)*

O Agrupamento assume como pontos fortes o número de projetos em desenvolvimento e as mais-valias obtidas com as parcerias estabelecidas; O Contrato – Programa Mais Sucesso Escolar – Turma Fénix; a inexistência de abandono escolar; a elevada oferta de atividades de enriquecimento curricular – clubes e projetos; bom relacionamento humano e ambiente de trabalho; estabilidade do corpo docente; a contratação de uma Psicóloga; o reconhecimento de Agrupamento de Escolas que promove uma cultura de segurança em ambiente escolar.

No que diz respeito a constrangimentos e oportunidades de melhoria, apontam os níveis de insucesso na disciplina de Matemática; maior envolvimento dos pais nas atividades das escolas; maior apoio dos pais no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos; insuficiência de pessoal assistente operacional necessário para o apoio às salas, segurança dos alunos e um serviço público de qualidade; deficientes condições de trabalho para os docentes cumprirem a componente não letiva (salas para reuniões de departamento e equipas de projeto, receção de pais); desconforto das salas em termos climáticos (frias no inverno/quentes no verão).

No relatório da Inspeção Geral de Educação verificámos que o Agrupamento tem como pontos fortes:

*“Receptividade e colaboração do conselho executivo com a comunidade educativa;*

*Abertura à mudança e à inovação tecnológica;*

*Implementação de mecanismos de detecção e de superação do abandono precoce.*

*Estabelecimento de parcerias em múltiplas vertentes.*

*Qualidade no atendimento aos alunos com NEE e na articulação entre os diferentes técnicos.*

*Estabilidade e empenho profissionais do pessoal docente e não docente.*

*Clima relacional entre os vários actores da comunidade educativa.” (Relatório da IGE p.13)*

E como constrangimentos

*“Análise pouco aprofundada dos resultados escolares.*

*Insuficiência de auxiliares.*

*Carências nos espaços físicos.*

*Inexistência de serviços de Psicologia e Orientação.” (Relatório da IGE p.13)*

## 4.8. CARATERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Neste tipo de investigação, tipo qualitativo, os intervenientes são vistos como parte de um todo no seu contexto natural, privilegiando uma amostragem intencional.

O nosso estudo incidiu no exercício da liderança da Coordenadora de Estabelecimento de uma escola básica do 1.º ciclo do concelho do Barreiro, com o objetivo de identificar o seu estilo de liderança.

Assim, selecionada a escola, e uma vez que neste estudo pretendíamos obter uma visão do todo, levando em consideração todos os participantes, optámos pela triangulação de fontes abarcando as perspetivas de diferentes atores educativo: os docentes, porque colaboram direta e indiretamente com a Coordenadora de Estabelecimento, com o intuito de aferir as perceções face ao exercício da liderança da coordenadora, quisemos, também, perceber as perceções que a própria tem sobre si.

Participantes	Número de participantes
Docentes	4
Coordenadora de Estabelecimento	1
<b>Total de participantes</b>	<b>5</b>

**Tabela 23-** Tabela representativa dos participantes da investigação



## **CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

*A tarefa analítica, ou seja, a tarefa de interpretar e tornar compreensíveis os materiais recolhidos, parece ser monumental quando alguém se envolve num primeiro projeto de investigação.”*

(Bogdan e Biklen (199, p.205)

## Capítulo V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 5. INTRODUÇÃO

Qualquer investigação tem como objetivo primordial dar resposta à pergunta de partida e para a compreensão e interpretação dos dados recolhidos “*A análise de dados é o processo de busca e de organização de transcrição de entrevistas, de notas de campo e outras matérias que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou. A análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspetos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros*”. Bodgan e Biklen, (1994, p.205).

Segundo Michelle Lessard a análise “*(...) é uma operação intelectual, que consiste na decomposição de um todo nas suas partes, com o propósito de fazer a descrição e procurar as relações entre essas partes*”.(1996, p.137)

Quivy & Campenhoudt, referem que nesta fase são tratadas, “*(...) as informações recolhidas correspondem de facto (...) aos objetivos delineados inicialmente, ou por outras palavras “ (...) se os resultados observados correspondem aos resultados esperados (...)” “o primeiro objetivo desta fase de análise das informações é, portanto, a verificação empírica.*” (2008, p.211)

Neste sentido, e no decorrer deste capítulo, após a recolha dos dados, procede-se à organização de toda a informação tendo em conta os objetivos, as questões formuladas inicialmente e pressupostos metodológicos implicados. É nesta fase que procede-se, também, à codificação rigorosa da informação obtida no decorrer do processo de inquirição. Opta-se, desta forma, pela seguinte sequência ao nível da apresentação dos dados:

- Dados recolhidos pela entrevista à Coordenadora de Estabelecimento, procurando analisar as perceções da Coordenadora face ao seu exercício de liderança e identificar o seu estilo de liderança.
- Dados recolhidos pela entrevista efetuada aos docentes da Escola Y, objetivando as perceções que os mesmos têm face ao exercício de liderança da Coordenadora de Estabelecimento para procedermos à identificação do seu estilo de liderança.

No final deste capítulo, procede-se à análise dos dados recolhidos. Pressupõe-se que a análise dos mesmos seja um elemento fundamental uma vez que se conjectura a triangulação

de toda a informação. Os dados recolhidos através da pesquisa documental, nesta fase do nosso estudo, objetivam a apresentação de uma breve perspectiva histórica e atualização do enquadramento legal do papel do coordenador de estabelecimento.

## **5.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Concluída a fase da recolha de dados efetuada através de entrevistas semiestruturadas realizadas a quatro docentes e à Coordenadora de Estabelecimento passamos, seguidamente, à sua análise. No nosso estudo utilizámos o *Guião de entrevista* (Vide anexo II), que serviu como referência e orientação à investigação permitindo, por um lado “(...) *levantar uma série de tópicos*” Bogdan e Biklen, (1994 p:135) e não nos desviarmos em demasia do assunto em estudo; possibilitou, também, “*a oportunidade de moldar o seu conteúdo*”. (Ibidem, 1994 p:135)

Quivy e Campenhoudt esclarecem que na utilização do guião de entrevista, “*Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. (...) Tanto quanto possível «deixará andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier.*” (2008, p.192). De acordo com os autores as entrevistas são consideradas adequadas na obtenção dos dados em estudos qualitativos, como é o caso desta investigação, pelo grau de flexibilidade e maleabilidade na sua aplicação.

Na investigação qualitativa a recolha de dados é um processo moroso uma vez que o investigador se depara com a necessidade de transcrever integralmente as gravações das entrevistas realizadas. Após a transcrição das entrevistas obtem-se uma base de dados a partir da qual as entrevistas são sujeitas a uma análise de conteúdo com o objetivo de reduzir a informação através da categorização e codificação dos mesmos, apresentados de uma forma descritiva com o intuito de se passar à descrição e interpretação dos dados recolhidos.

### **Análise de conteúdo**

Entende-se análise de conteúdo como a descrição dos dados recolhidos de modo a caracterizar o conteúdo dos mesmos, é particularmente útil tanto no tratamento das respostas a questões abertas de questionários como nas entrevistas.

Enquanto método de exploração de dados a análise de conteúdo acarreta um conjunto de procedimentos complexos e com sequência lógica, que envolvem a definição de categorias e de unidades de análise e viabiliza o exame crítico de diversas formas de manifestação dos atores e da sua relação com os fenómenos em estudo, pois a utilização de métodos edificadas e estáveis permite que o investigador faça uma interpretação dos dados em que não tenha como referência os seus valores e representações. (Quivy & Campenhoudt, (2008).

Como sugerem os autores “ (...) a análise de conteúdo incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco directas.” (ibidem p.226)

Bardin, refere que a análise de conteúdo é “ um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.” (2008, p.44)

Segundo Bardin, (2008), a categorização é considerada uma operação de classificação da informação recolhida, os critérios de categorização podem-se dividir em categorias temáticas (agrupadas por temas com títulos conceptuais), sintéticas, lexicais e expressivas, sendo adaptado à realidade da investigação e a mensagem recolhida submetida a uma ou várias dimensões de análise. O critério de agrupar a informação será, então, a igualdade de assuntos.

A análise de conteúdo pressupõe que a categorização não desvie informação de dados, mas permita dar a conhecer índices, níveis de informação não tratados. Pode-se aplicar a categorização repartindo os dados à medida que são recolhidos, considerado o procedimento por “caixa” de acordo com as questões e hipóteses que orientam a investigação, e por outro lado faz-se, no final da recolha de dados, a divisão por títulos de cada categoria, considerado este procedimento de “acervo”. Neste trabalho de investigação, algumas das categorias foram pré definidas a partir dos objetivos e questões iniciais e do processo de enquadramento teórico, no entanto, sofreram algumas modificações aquando a análise correspondente às entrevistas que se realizaram.

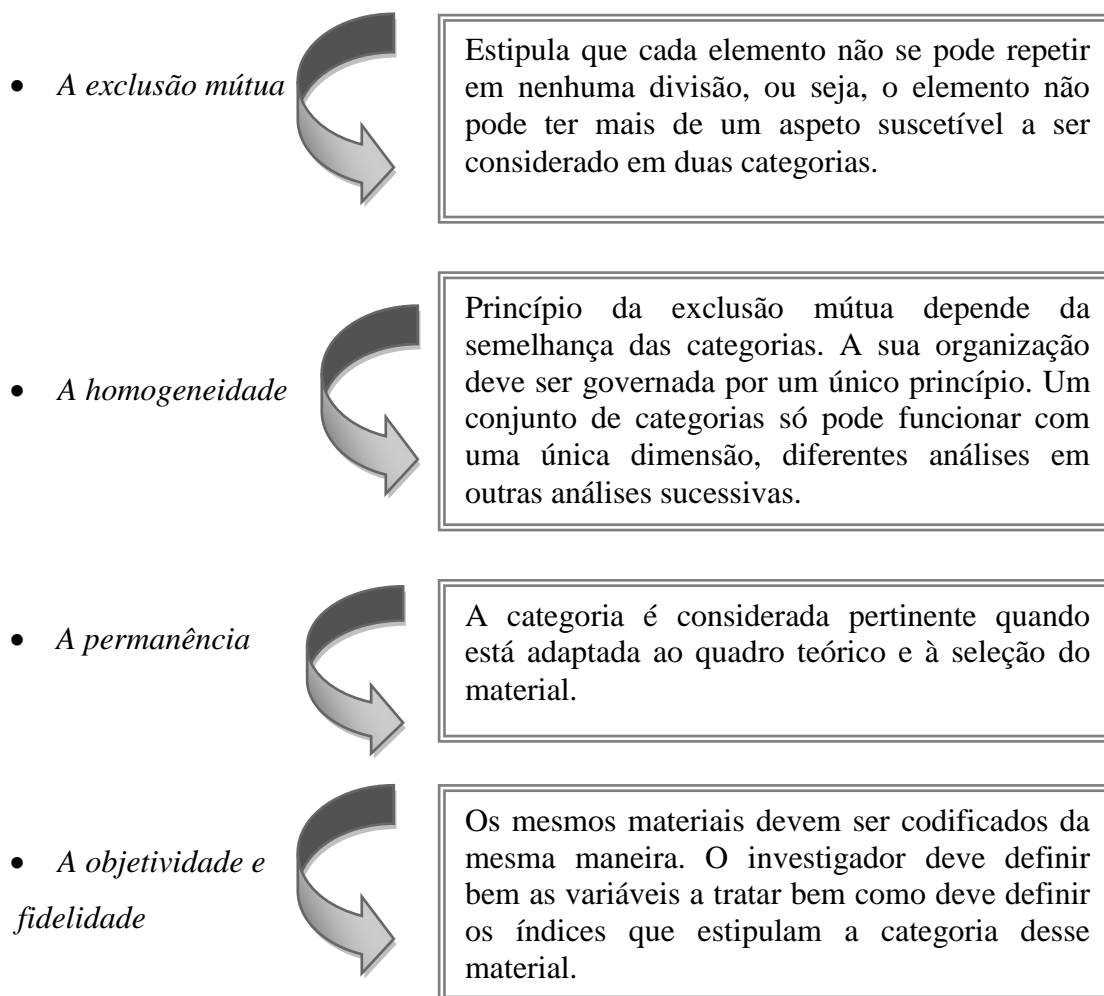
Assim, apresentamos categorias e subcategorias que foram surgindo à medida que transcrevíamos as entrevistas “nasceram”, desta forma, das respostas dos entrevistados tendo sempre em linha de conta os objetivos e as questões da investigação.

### Análise dos dados recolhidos através do inquérito por entrevista

Para a recolha de informação, sobre o estilo de liderança que exerce a Coordenadora de Estabelecimento, efetuámos as entrevistas que foram gravadas com a devida autorização e transcritas conforme se pode confirmar do anexo IV.

Nesta fase, surge a categorização que segundo Bardin “ (...) é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.” (Ibidem, p:145)

Ainda, de acordo com Bardin, (2008), a categorização para que seja considerado bem conseguida, deverá possuir algumas qualidades que passamos a referir na seguinte figura:



- *Produtividade*



As categorias serão válidas e produtivas se proporcionarem resultados “férteis”.

**Figura 1**<sup>47</sup> – Categorização

No nosso estudo a cada categoria atribuímos um código ao qual corresponde uma letra, por sua vez subdividimos as categorias que originaram subcategorias representadas, também, por letras e por um subcódigo.

### **Validade e Fidelidade do estudo**

Durante a realização do nosso estudo questionámo-nos várias vezes: “Será que estamos a executar as coisas bem?” E, não apenas a fazer uma descrição do próprio indivíduo Satke (2007, p.121).

Desta forma, para termos a certeza que estamos no caminho correto delatamos, nesta fase, a validade e a fidelidade do nosso estudo. Como refere Bardin, a investigação qualitativa é válida quando se verifica “ (...) a elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes (...).” (2008, p.141)

Reforçando esta ideia os autores Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (2005 p.69) mencionam que a noção de validade de um estudo diz respeito ao processo de codificação dos dados obtidos.

A fidelidade baseia-se, segundo os autores, nos procedimentos de investigação onde se verifica a descrição explícita da informação (2005, p.80).

Desta forma, para a *validação e fidelidade* do nosso estudo partimos do pressuposto que as mesmas serão garantidas através da explicitação pormenorizada dos critérios de codificação, assim como pretendemos para o efeito, elaborar uma descrição sobre o conteúdo das entrevistas que, reproduz fielmente a realidade dos fatos e ao mesmo tempo possui significado para o problema em questão. Para sustentar a validade e fidelidade a esta investigação apresentamos, nos dois quadros representados mais à frente, as categorias, os códigos e subcódigos utilizados no tratamento da informação. Seguidamente, e de forma explícita e descritiva, enunciaremos a seleção das categorias, tanto da Coordenadora de Estabelecimento como dos docentes da escola.

<sup>47</sup> Construída a partir de Laurence Bardin p:147 e 148.

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>Subcategorias</b>
A pessoa	<b>P<sub>1</sub></b>	<b>P<sub>1</sub>IJ</b> – pessoa, infância e juventude; <b>P<sub>1</sub>P</b> – Pessoa, profissão; <b>P<sub>1</sub>M</b> – pessoa e motivação; <b>P<sub>1</sub>OGL</b> – pessoa e opinião sobre gestão e liderança.
Percepções	<b>P<sub>2</sub></b>	<b>P<sub>2</sub>CF</b> – percepção, Coordenadora e desempenho das funções; <b>P<sub>2</sub>CR</b> – percepção, Coordenação e relação com atores educativos; <b>P<sub>2</sub>CGL</b> – percepção, Coordenadora, liderança e gestão.
Exercício da Liderança	<b>L</b>	<b>LE</b> – liderança da escola; <b>LD</b> – liderança e desafios; <b>LTD</b> – liderança e tomada de decisões; <b>LVO</b> – liderança, verificação dos objetivos.
Relacionamento	<b>R</b>	<b>RA</b> – relacionamento com os atores educativos (AE)
Estilo de Liderança	<b>E</b>	<b>EL</b> – estilo de liderança.
Balanço	<b>B</b>	<b>BE</b> – balanço da experiência.

**Tabela 24** – Categorias, códigos subcategorias da entrevista realizada à Coordenadora de Estabelecimento, da Escola Y

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>N.º Perguntas</b>
A pessoa	<b>P<sub>1</sub></b>	<b>P<sub>1</sub>IJ</b>	Nascimento, percurso escolar, sonho.	1.1, 1.2, 1.3.
		<b>P<sub>1</sub>P</b>	Profissão, cargo.	1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9; 1.11.
		<b>P<sub>1</sub>M</b>	Motivação.	1.10, 1.12.
		<b>P<sub>1</sub>OGL</b>	Modelo de Gestão escolar, liderança e Gestão, Papel da Coordenadora	1.13, 1.14, 1.15.
Perceções	<b>P<sub>2</sub></b>	<b>P<sub>2</sub>CF</b>	Funções, responsabilidades	2.1, 2.2, 3.6
		<b>P<sub>2</sub>CR</b>	Relação	2.3
		<b>P<sub>2</sub>CGL</b>	Liderança e gestão	2.5
Exercício da Liderança	<b>L</b>	<b>LE</b>	Visão, missão, planificação, ação, atuação perante stress, sentido de responsabilidade	3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.14, 3.16, 3.27,
		<b>LD</b>	Linhas orientadoras, princípios, desafios, projetos, bem-estar, mudanças	3.1, 3.3, 3.12, 3.15, 3.18, 3.19
		<b>LTD</b>	Tomada de decisões, partilha ideias, implementação de ideias/princípios	3.10, 3.11, 3.13
		<b>LVO</b>	Verificação dos objetivos	3.17
Relacionamento	<b>R</b>	<b>RA</b>	Reconhecimento do Trabalho	2.4, 3.21, 3.24
			Relacionamento com os AE	3.25, 3.26
Estilo de Liderança	<b>E</b>	<b>EL</b>	Estilo de liderança	3.28
Balanço	<b>B</b>	<b>BE</b>	Balanço da experiência na coordenação da escola	3.29, 3.30

**Tabela 25**– Categorias, códigos e subcódigos na análise de conteúdo da entrevista à Coordenadora de Estabelecimento da entrevista realizada à Coordenadora de Estabelecimento da Escola Y

### **Seleção das Categorias – Coordenadora de Estabelecimento:**

- **A Pessoa (P<sub>1</sub>) – nesta categoria estão explanadas um conjunto de questões que, consideramos serem pertinentes no conhecimento do indivíduo que estamos a avaliar (entrevistado).**

A Coordenadora de Estabelecimento entrevistada nasceu em Alhos Vedros, freguesia da Baixa da Banheira, Concelho da Moita a 4 de Março de 1961.

Iniciou a escolaridade com 6 anos e até ao curso completar, atual 11º ano de escolaridade, teve um percurso escolar dentro da normalidade. A primeira professora marcou-a positivamente mas, por motivos de mudança de residência, completou a instrução primária



noutra escola e, a professora que teve da 2.<sup>a</sup> à 4.<sup>a</sup> classe marcou-a negativamente de tal forma que, concluiu “ (...) *que queria ser professora para mais tarde lhe provar que os meus alunos aprendiam e eu não lhes batia.*” (C; linhas 22-23)

Parou os seus estudos durante um ano letivo, nesse tempo esteve na Bélgica e em França e, já em Portugal trabalhou num escritório e numa fábrica.

Após este interregno deu continuidade aos estudos no Magistério Primário e no ano de 1982, como reporta na entrevista, “(...) *estava pronta a trabalhar(...)*” (C; linha 9). Já uns anos mais tarde, em 2002, concluiu o Curso de Formação Científica e Pedagógica para Professores do 1.º Ciclo – Especialização em Língua Portuguesa na Escola Superior de Educação de Setúbal (**P<sub>1</sub>IJ**).

Leciona há 30 anos mas, nesta escola está somente há 6 anos porque a mesma é relativamente nova (7 anos). A primeira experiência como Coordenadora de Estabelecimento foi nesta escola aquando a sua colocação, disponibilizando-se para o cargo, como refere na entrevista, tendo tido o apoio de todo o corpo docente (**P<sub>1</sub>P**).

“*Quando a colega do conselho executivo nos perguntou quem estaria disponível, eu mostrei-me interessada, pelo que fui eleita coordenadora pela disponibilidade que demonstrei.*” (C; linhas 36-38)

No segundo ano do exercício das suas funções foi nomeada pelo Diretor do Agrupamento e tem vindo a acompanhá-lo no seu mandato até à presente data.

Aceitou o cargo pelo: (**P<sub>1</sub>M**) “ (...) *desafio e o desejo de abraçar uma nova função na minha carreira como docente. Gosto muito de ser professora e do contato direto com as crianças mas pensei que também seria bom e gratificante experimentar estar do outro lado, ajudar a pôr em funcionamento toda esta engrenagem que é a escola e ver/ajudar uma escola nova a crescer e a impor-se na sociedade envolvente como um bom exemplo de escola pública e de qualidade. Ser coordenadora, acho eu, implica estar por trás do processo de construção da vida escolar e simultaneamente ser o elemento de ligação e até a impulsionadora dos projetos e atividades que a escola abraça.*” (C; linhas 40-47)

Embora exerça funções de Coordenadora de Estabelecimento na sua carga horária, de acordo com a distribuição do serviço docente, acumula funções de professora dos apoios educativos (5 horas semanais) e nas horas destinadas ao trabalho do estabelecimento leciona apoio ao estudo a uma das duas turmas de 4.º ano.

No exercício das suas funções considera-se uma líder “ (...) *porque envolvo os colegas nas mudanças, na organização, dou importância aos aspetos humanos e interativos da Escola(...)*” (C; linhas 57-58)

Partilha responsabilidades com os atores educativos, supervisionando-os para, como relata, “ (...) não perder o fio à meada e dar a minha contribuição para o bom desenvolvimento dos projetos (...) ” (C; linhas 60-61)

Considera-se também uma gestora pois, como Coordenadora, tem de garantir “ (...) a funcionalidade e continuidade das tarefas e tenho de me preocupar com a planificação, a execução, o solucionar de problemas. ” (C; linhas 62-64)

Perante a comunidade educativa que envolve a escola, vê-se como o “rosto” da Direção do Agrupamento, considerando as suas funções marcantes no bom funcionamento da organização / escola.

Relativamente à sua opinião sobre o Decreto-Lei 75/2008 considera que o mesmo não expressa grandes modificações comparativamente ao antigo regime de autonomia, administração e gestão escolar embora conceba “ (...) o desenvolvimento da autonomia das escolas, à participação efetiva de toda a comunidade educativa, aberta aos parceiros sociais no sentido de ter um ensino aberto à mudança, exigente e cativante para os alunos, que privilegie o diálogo, o entendimento e a negociação. ” (C; linhas 71-74)

A Coordenadora de Estabelecimento considera que as mudanças existentes nas escolas são executadas pelos seus “(...)intervenientes(...)”(C; linha 75) e não pela regulamentação existente nesta matéria que, “(...)apenas orientarem(...)”(C; linha 76) . Em opinião da Coordenadora este modelo só será válido se a autonomia “(...) levar a escola a conhecer-se e organizar-se para resolver os seus problemas e identificar as novas metas a atingir(...)” (C; linhas 76-77) (P<sub>1</sub>OGL)

➤ **As Perceções (P<sub>2</sub>) – esta categoria abrange um conjunto de questões que julgamos serem pertinentes nas perceções que a Coordenadora de Estabelecimento tem face ao exercício da sua liderança.**

Segundo a Coordenadora o seu dia-a-dia é “(...) muito trabalhoso (...)”(C; linha 79), estabelece relações através do diálogo com toda a comunidade “ (...) começo por falar com as funcionárias para saber se há novidades, boas ou más, depois gosto de dar uma volta pelas salas de aula para saber se está tudo bem. Se não há nada urgente para tratar vou ao mail para ver se há alguma informação importante para a escola, para transmitir às colegas. Depois há mapas para fazer, pais ou outros membros da comunidade para atender, burocracias para resolver, o apoio educativo/apoio ao estudo para pôr em prática...” (C; linhas 80-86)

As suas funções estão expressas no Regulamento Interno do Agrupamento, como é referido no capítulo IV deste estudo, relata que por vezes as funções são cumpridas facilmente outras vezes, “ (...) *são muito difíceis e apetece desistir e passar a pasta a outro, como se costuma dizer.* (...)” (C; linha 89) (P<sub>2</sub>CF)

Relativamente ao relacionamento com os atores educativos e, no exercício das suas funções, a Coordenadora tem uma relação com base “(...) *num clima de confiança, cumplicidade até, e diálogo.*” (C; linhas 90-91)

Sente que o seu trabalho, na escola, é reconhecido pela comunidade educativa valida a sua perceção através do “ (...) *clima de confiança e ajuda que existe entre colegas e restantes funcionárias, o estar sempre prontos para solucionar qualquer problema que apareça, o não dizer não a qualquer coisa que se pede é para mim uma forma de reconhecimento de que vale a pena trabalhar para que a escola funcione da melhor forma possível.*” (C; linhas 92-95) (P<sub>2</sub>CR)

No que concerne à perceção que tem da aceitação, por parte dos atores educativos, face à forma como lidera/gere a escola a Coordenadora menciona que, (...) *Até à data não tive problemas, não gosto de impor nada, gosto de ouvir as várias partes interessadas antes de tomar uma decisão e assim as pessoas sabem que têm sempre uma palavra a dizer e que são ouvidas e sempre que possível atendidas.* (...)” (C; linhas 96-98) (P<sub>2</sub>CGL)

➤ **O Exercício da Liderança (L) – esta categoria compreende um conjunto de questões relacionadas com o exercício das funções da Coordenadora de Estabelecimento.**

“Coordenar, ajudar, participar, formar e informar” (C; linhas 116) é a missão que a Coordenadora de Estabelecimento atribui a si própria, assume a escola como sendo “ (...) *um local onde todos têm oportunidade de desenvolver as suas competências, sejam alunos, professores, assistentes operacionais...*” (C; linhas 113-114)

Afirma que o que distingue a sua escola das outras do concelho é haver: “ (...) *um ambiente muito familiar, em que todos nos sentimos à vontade...*” (C; linhas 103-104)

Assume que, gosta “ (...) *de pensar que tenho sido um elemento importante no seu desenvolvimento e afirmação.*” (C; linhas 102-103)

Por isso, a Coordenadora de Estabelecimento vê a escola como um local de partilha que, “ (...) *tem de dar oportunidade a todas as crianças de se tornarem cidadãos participativos e conscientes de se tornarem adultos ativos e construtores de um futuro coletivo. A escola tem de criar condições (humanas e materiais) para que os atores educativos possam desenvolver a sua ação.*” (C; linhas 149-152)

Esta visão é partilhada com a comunidade educativa através da sua: “ (...) *forma de agir no meu dia-a-dia, nas conversas formais e informais que vamos tendo...*” (C; linhas 153-154)

A planificação anual é elaborada de acordo com as linhas orientadoras do Agrupamento a que pertence a escola, onde todos os intervenientes possuem uma palavra ativa. No Nas tarefas desempenhadas pelos atores a Coordenadora informa-os e explica-lhes as suas funções, mostrando-se recetiva a sugestões dadas pela comunidade educativa. Esta recetividade tem por objetivo alcançar os objetivos com um nível de sucesso de excelência. Perante tarefas com uma maior exigência a Coordenadora apela à união do grupo tal como se pode constatar na seguinte afirmação “ (...) *Quando a tarefa é difícil para um encontra-se um grupo que a possa realizar, pois dois pensam melhor que um!*” (C; linhas 124-125)

“*Participação, dinamismo, desenvolvimento e um olhar para o futuro*” (C; linha 99) são vocábulos que a Coordenadora utilizou para descrever as linhas orientadoras no exercício das suas funções. No que se refere aos princípios subjacentes à sua ação a Coordenadora assume-se como “ (...) *a representante da direção na escola, sou o elo de ligação entre a direção e as colegas, pais, auxiliares e alunos(...)*” (C; linhas 105-106) **(LE)**

O bem-estar criado na escola passa, segundo a Coordenadora, por um lado pela cumplicidade existente entre os pares e, por outro por saber “ (...) *ouvir, de estar presente quando é necessário, ser capaz de chamar a atenção quando é necessário, tendo em conta a pessoa que está à nossa frente (...)* ter atenção à forma como se transmite um pedido e/ou uma ordem.” (C; linhas 136-141)

A Coordenadora de Estabelecimento menciona que as mudanças prioritárias na escola passam, entre muitas coisas que necessitam de uma série de burocracia, pelos materiais necessários para diversificar a prática pedagógica, a existência de um grupo de assistentes operacionais estável e em número suficiente e salas de aula para que a escola possa funcionar num só horário.

O incentivo a novos projetos passa por um trabalho colaborativo com o Agrupamento e toda a comunidade educativa. **(LD)**

No exercício das suas funções a Coordenadora participa na tomada de decisões da Direção, para isso está sempre presente em reuniões efetuadas com este órgão para a definição das linhas orientadoras do próprio Agrupamento pois, segundo a Coordenadora “ (...) *só assim posso participar na vida escolar, dar sugestões, inovar, procurar soluções para problemas que vão surgindo e cativar os colegas para se empenharem mais e melhor no prosseguimento dos nossos objetivos enquanto escola e agrupamento.*” (C; linhas 109-112)

Todos os atores educativos têm o seu “papel” demarcado cada um tem a sua função definida, como refere a Coordenadora “ (...) *todos sabem quais são as suas tarefas e que compromissos abraçaram quando vieram para a escola, seja qual for a sua função...quando alguém se esquece há que lembrá-la através do diálogo.*” (C; linhas 126-128)

A Coordenadora apresenta as suas ideias à comunidade educativa, “ (...) *depois conversamos sobre a melhor forma de as pôr em prática ou se vale a pena ir em frente, tenho sempre que ouvir os outros pois os projetos, as atividades, que vamos implementar só têm pernas para andar se trabalharmos todos no mesmo sentido e com os mesmos objetivos (...).*” (C; linhas 130-133)

Os princípios e valores, segundo a Coordenadora, estão implícitos em todas as decisões e ações que são desenvolvidas na escola e são transmitidas em reuniões (**LTD**).

A verificação e o cumprimento dos objetivos são efetuados (**LVO**), (...) *Com base nos resultados obtidos. Nas reuniões de avaliação, no final de cada ano letivo, é feito o balanço do que foi feito ao longo do ano e analisado o que não foi feito e porquê para se poder melhorar*” (C; linhas 169-171)

- **O Relacionamento (R)** – esta categoria inclui questões que mostram o relacionamento da Coordenadora de Estabelecimento com os atores educativos.

O relacionamento entre a Coordenadora de Estabelecimento e os atores educativos passa pelo diálogo constante. No cumprimento dos prazos das tarefas realizadas pelos atores educativos a Coordenadora menciona que “(...) *os prazos são para se cumprir*”(C; linha 195) com a coesão existente entre a comunidade as tarefas são elaboradas dentro dos prazos (**RA**).

- **O Estilo de Liderança (EL)** – esta categoria abarca uma questão que permite conhecer o modo como a Coordenadora de Estabelecimento caracteriza o seu estilo de liderança.

A Coordenadora de estabelecimento define o seu estilo de liderança como “(...) *uma liderança participativa.*” (C; linha 202) (**EL**)

- **Balanço (B)** – esta categoria envolve uma questão que possibilita uma reflexão sobre o exercício da liderança da Coordenadora de Estabelecimento.

A Coordenadora faz um balanço positivo da sua experiência na coordenação da escola “ (...) *já cá estou há 6 anos e a escola ainda não foi abaixo...tenho resolvido vários problemas que têm surgido... considero que existe um bom clima entre todos...tento manter tudo a funcionar da melhor forma...e estou presente quando é necessário.*” (C; linhas 203-206) (BE)

Seguidamente, e dando continuidade à apresentação da categorização, apresentamos os quadros que enunciam os códigos utilizados nas entrevistas aos docentes da Escola Y.

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>Subcategorias</b>
A pessoa	<b>P<sub>1</sub></b>	<b>P<sub>1</sub>IJ</b> – pessoa, infância e juventude; <b>P<sub>1</sub>P</b> – Pessoa, profissão; <b>P<sub>1</sub>MCC</b> – pessoa e motivos para cargo de coordenação; <b>P<sub>1</sub>OPC</b> – pessoa e opinião sobre papel da coordenadora.
Perceções	<b>P<sub>2</sub></b>	<b>P<sub>2</sub>FC</b> – percepção, do desempenho das funções da Coordenadora; <b>P<sub>2</sub>RC</b> – percepção, da relação da Coordenação com atores educativos; <b>P<sub>2</sub>GLC</b> – percepção, da liderança e gestão da Coordenadora.
Exercício da Liderança	<b>L</b>	<b>LE</b> – liderança da escola; <b>LD</b> – liderança e desafios; <b>LTD</b> – liderança e tomada de decisões; <b>LVO</b> – liderança, verificação dos objetivos.
Relacionamento	<b>R</b>	<b>RA</b> – relacionamento com os atores educativos (AE); <b>RT</b> - reconhecimento do trabalho
Estilo de Liderança	<b>E</b>	<b>EL</b> – estilo de liderança.
Balanço	<b>B</b>	<b>BE</b> – balanço da experiência.

**Tabela 26**– Categorias, códigos subcategorias das entrevistas realizadas às docentes da Escola Y.

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>N.º Perguntas</b>
A pessoa	<b>P<sub>1</sub></b>	<b>P<sub>1</sub>IJ</b>	Nascimento, percurso escolar, sonho.	1.1, 1.2, 1.3.
		<b>P<sub>1</sub>P</b>	Profissão, cargo.	1.4, 1.5, 1.6.
		<b>P<sub>1</sub>MCC</b>	Motivação, cargo de coordenação.	1.7.
		<b>P<sub>1</sub>OPC</b>	Papel da coordenadora de estabelecimento	1.8; 1.9
Perceções	<b>P<sub>2</sub></b>	<b>P<sub>2</sub>FC</b>	Funções	2.1
		<b>P<sub>2</sub>RC</b>	Relação	2.2
		<b>P<sub>2</sub>GLC</b>	Liderança e gestão	2.4
Exercício da Liderança	<b>L</b>	<b>LE</b>	Visão, missão, planificação, ação, atuação perante stress, sentido responsabilidade.	3.2; 3.4; 3.5; 3.7; 3.8; 3.9; 3.15; 3.17; 3.25; 3.25.1; 3.25.2; 3.25.3; 3.25.4
		<b>LD</b>	Linhas orientadoras, princípios, desafios, projetos, bem-estar, mudanças	3.1; 3.3; 3.6; 3.13; 3.16; 3.19; 3.20
		<b>LTD</b>	Tomada de decisões, partilha ideias, implementação de ideias/princípios	3.10; 3.11; 3.12; 3.14; 3.21
		<b>LVO</b>	Verificação dos objetivos	3.18
Relacionamento	<b>R</b>	<b>RA</b>	Relacionamento com os AE	3.24,
			Reconhecimento do trabalho	2.3; 3.22; 3.23.
Estilo de Liderança	<b>E</b>	<b>EL</b>	Estilo de liderança	3.26
Balanço	<b>B</b>	<b>BE</b>	Balanço da experiência na coordenação da escola	3.27; 3.28

**Tabela 27**– Categorias, códigos e subcódigos na análise de conteúdo da entrevista das entrevistas realizadas às docentes da Escola Y.

### **Seleção das Categorias – Quatro Docentes da Escola Y:**

- **A Pessoa (P<sub>1</sub>)** – Esta categoria inclui um conjunto de questões que consideramos serem importantes no conhecimento dos entrevistados.

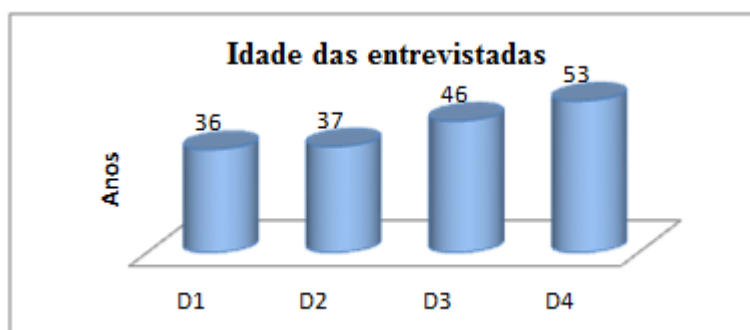


Gráfico 2 – Idade da Entrevistadas

Esta categoria permitiu-nos ter uma visão da amostra dos entrevistados, 3 professoras (com os seguintes códigos: **D<sub>1</sub>**; **D<sub>2</sub>**; **D<sub>3</sub>**) do 1.º Ciclo e uma Educadora de infância (com o código **D<sub>4</sub>**). Observámos que as entrevistadas são todos do sexo feminino e a média de idades é de 43 anos.

Relativamente ao percurso académico, à exceção da educadora de infância, que possui o Curso de Educadores de Infância a nível do bacharelato, todas as restantes entrevistadas possuem licenciatura: uma detém Licenciatura de Professores do Ensino Básico 2º Ciclo variante Português/Inglês **D<sub>1</sub>**; Magistério primário, Curso complementar Ensino Básico 1.º Ciclo **D<sub>2</sub>**; Curso de Ensino Básico 2.º Ciclo Educação Visual e Tecnológica **D<sub>3</sub>**.

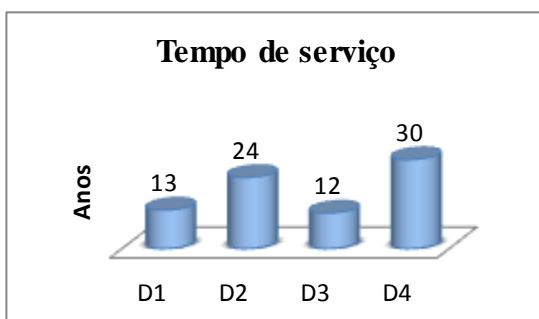
As entrevistadas **D<sub>3</sub>** e **D<sub>4</sub>** optaram pela profissão de professora por gostarem de trabalhar com crianças.

*“ A docência manifestou-se como algo de muito agradável...como profissão... quando vivi momentos muito felizes com a minha professora primária. Gostaria de retribuir esse sentimento à crianças que são a minha paixão. (**D<sub>1</sub>**; linhas 10-12)*

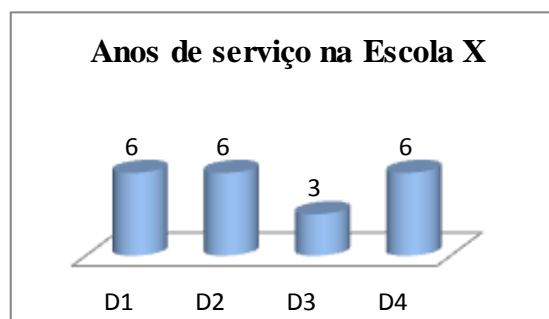
A experiência como monitora, na adolescência, fomentou o gosto à entrevistada **D<sub>2</sub>** pela profissão como reflete na entrevista:

*“ Em adolescente fiz algumas colónias de férias como monitora da Cáritas, onde trabalhei com crianças. Gostei muito deste trabalho e desde essa altura fiquei a pensar que gostaria de tirar um curso que me permitisse trabalhar com crianças. (**D<sub>2</sub>**; linhas 183-185) (P<sub>1</sub>P)*





**Gráfico 3** – Tempo de serviço das docentes da Escola Y.



**Gráfico 4** – Anos de serviço que as docentes lecionam na Escola Y.

Como podemos verificar no gráfico 4 as docentes da Escola Y têm em média 20 anos de serviço embora com a exceção da docente **D<sub>3</sub>**, todas as entrevistadas trabalham na Escola Y há 6 anos.

Quando questionámos às entrevistadas se já haviam exercido algum cargo de coordenação constatámos que uma das docentes “Não. (**D<sub>3</sub>**; linha 346) “ exerce funções nem exerceu funções de coordenação e três docentes exercem, atualmente, cargos de coordenação

“ Exerço desde o ano letivo transato o cargo de Coordenadora Pedagógica de 1º ciclo. (**D<sub>1</sub>**; linhas 17-18) “

“ Este ano exerci o cargo de coordenadora de ano. (**D<sub>2</sub>**; linha 191) “

“ Exerço pela 3.ª vez o cargo de Coordenadora Pedagógica do Jardim de Infância nesta Escola, bem como a de representante do Pré-Escolar no Conselho Pedagógico. (**D<sub>4</sub>**; linhas 480-481) “ (**P<sub>1P</sub>**)

A Coordenadora da Escola Y está a exercer o cargo por nomeação, como já havia sido referido na entrevista da própria, segundo as docentes entrevistadas para o cargo de coordenação “(...)tem de ter como base as capacidades sociais e organizativas do nomeado. Deve ser uma pessoa equilibrada que tenha facilidade em gerir conflitos, seja versátil e organizada. (**D<sub>1</sub>**; linhas 19-21)

Para além destas capacidades são emanadas nas entrevistas o “espírito de liderança e ter competências para exercer esse cargo.” (**D<sub>3</sub>**; linha 347-348) a capacidade de gerir os recursos quer materiais, quer humanos, encarando o cargo com responsabilidade, seriedade e imparcialidade. Ainda a referir que, “O perfil humano da coordenadora também deve ter tido em conta a capacidade de se identificar com os objetivos que regem o Agrupamento de Escolas, bem como as capacidades humanas de equilibrar a capacidade de gerir pessoas com as devidas diferenças entre elas, ser discreta, assertiva mas simultaneamente segura e convicta das suas funções que exigem uma grande dose de autoritarismo, sem o qual não me parece ser possível gerir recursos materiais e humanos de forma eficaz. (**D<sub>4</sub>**; linhas 486-491) (**P1MCC**)

Quando confrontadas com o paradigma de *gestora* ou *líder*, as docentes, mencionaram que por inerência ao cargo a Coordenadora tem de ser líder e gestora simultaneamente, “ (...) *tem que conseguir liderar e saber gerir de forma equilibrada a escola a todos os níveis.* (D<sub>3</sub>; linha 349-350)

a) **Líder** porque no exercício das suas funções organiza, supervisiona, avalia o seu trabalho, delegando competências nas equipas de trabalho da Escola Y. “ (...) *Tem de liderar as equipas que tem ao seu dispor, quer docentes quer assistentes operacionais ou encarregados de educação e gerir recursos materiais, humanos e até conflitos.* (D<sub>1</sub>; linhas 26-28)

b) **Gestora** porque gere recursos materiais e humanos em prol da Escola, gere conflitos, operacionaliza as tarefas e atividades existentes no dia-a-dia da Escola Y.

No fundo as entrevistadas veem a Coordenadora de Estabelecimento como “(...) *sendo o rosto intermédio dos órgãos de gestão funciona como chefia também intermédia dos primeiros.* (D<sub>4</sub>; linhas 499-500)

O seu papel é visto como um elo de ligação entre os docentes e a direção. Um ponto de referência para os professores, um agente facilitador, coordenando o trabalho, considerada como um elemento fundamental para o bom funcionamento da Escola Y.

“ (...) *é uma representante da direção na escola, que coordena o trabalho e nos faz chegar as informações* (D<sub>2</sub>; linha 200-201) (...) *é um elemento fundamental para o bom funcionamento da escola,* (D<sub>2</sub>; linha 201-202) “ *Vejo como sendo o elo de ligação entre o meu trabalho e a direção. Ela serve como ponto de referência para o bom funcionamento da escola. É um agente facilitador da minha ação enquanto professora transmitindo segurança e, consequentemente, bem-estar na escola.* (D<sub>1</sub>; linhas 29-32) “ (P<sub>1</sub>MCC)

➤ **As Perceções (P2) – esta categoria abrange um conjunto de questões que julgamos serem pertinentes nas perceções dos docentes da Escola Y face ao exercício de liderança da Coordenadora de Estabelecimento.**

No desempenho do seu cargo a Coordenadora de Estabelecimento da Escola Y exerce as suas funções de forma organizada, transparente e equitativa, conseguindo gerir as necessidades da equipa de trabalho de forma a atingir os objetivos estabelecidos. As docentes referem que a Coordenadora transmite segurança, bem-estar e confiança:

“ (...) *a coordenadora de estabelecimento transmite segurança e bem-estar, quando exerce as suas funções de forma organizada, transparente e imparcial. Sabe gerir as necessidades da escola e estimula o desenvolvimento de atividades que vão ao encontro dos objetivos estabelecidos.* (D<sub>1</sub>; linhas 33-36)

*“ (...) é o elemento fundamental para o bom funcionamento da escola, pois só num clima de bem-estar, confiança e segurança, todos se sentirão mais motivados para desempenhar melhor as suas funções. (D<sub>2</sub>; linha 205-207)*

*“ (...) a Coordenadora de Estabelecimento desempenha um papel que transmite muita segurança e bem-estar, para facilitar e estimular, todo o trabalho desenvolvido e ir de encontro aos objetivos estabelecidos. (D<sub>3</sub>; linha 353-355) “ (P<sub>2</sub>FC)*

A Coordenadora de Estabelecimento mantém um bom relacionamento com os docentes da Escola Y, para as docentes entrevistadas, a Coordenadora, é um alicerce de informação daquilo que a Direção do Agrupamento pretende que seja a ação dos docentes. É um apoio que estimula o trabalho de equipa ganhando confiança e interajuda entre todos os atores educativos. É vista como o “rosto” da direção na Escola, coincidente com o que constatámos, anteriormente, na entrevista da Coordenadora.

*“A coordenadora de estabelecimento para os docentes tem de ser uma fonte de informação daquilo que a direção pretende que seja a nossa ação. (D<sub>1</sub>; linhas 37-38) (...) um apoio para encararmos a adversidades da nossa profissão junto do encarregados de educação, por fim estimuladora para que a minha ação enquanto docente seja mais abrangente e não se limite à minha sala de aula mas que aborde um projeto de escola. (D<sub>1</sub>; linhas 38-41) (...) assume o rosto da Direção na escola, ela é um apoio para todos os docentes, incentiva-nos nas nossas tarefas. (D<sub>1</sub>; linhas 42-43)*

*“A relação da Coordenadora com os professores é na base da confiança e interajuda. (D<sub>3</sub>; linha 356-357)*

Relativamente ao relacionamento com as assistentes operacionais as docentes mencionaram que a Coordenadora é considerada *“Como orientadora do seu trabalho, e gestora de conflitos. (D<sub>1</sub>; linha 44) “(...) promotora de formação contínua e eventualmente como gestora de conflitos, adequando o perfil daquelas ao do corpo docente. (D<sub>4</sub>; linhas 519-521)*

No relacionamento com os alunos as docentes entrevistadas relataram que a Coordenadora de Estabelecimento é um elemento que representa autoridade, estando disponível para ouvir os alunos resolvendo os problemas ou dúvidas.

Ainda, segundo as docentes, o relacionamento *“ (...) passa pela confiança e compreensão, para que possa agir quando é necessário. (D<sub>3</sub>; linha 360-361)*

A Coordenadora de estabelecimento no relacionamento com os Encarregados de Educação/pais dos alunos da Escola Y *“É uma ouvinte atenta e idónea, sabendo responder às questões e ansiedades daqueles, procurando ser um agente uniformador e informado entre pais e docentes e vice-versa. Deverá estar dentro do contexto circundante à sua atividade como coordenadora. (D<sub>4</sub>; linhas 527-530) “*

De acordo com as docentes mostra-se disponível criando uma relação baseada na “ (...) *confiança e do respeito mútuo.* (D<sub>3</sub>; linha 362-363)

Com a comunidade local a Coordenadora “ (...) *é catalisadora de apoios aos objetivos da escola. Tenta abrir a escola à comunidade onde está inserida para que a comunidade a conheça e faça parte da vida escolar dos nossos alunos.* (D<sub>1</sub>; linhas 49-51) “*Esta relação tem como base a interajuda, pois só assim será mais fácil que a comunidade local conheça e participe nas iniciativas escolares.* (D<sub>3</sub>; linha 364-365)

As docentes consideram a Coordenadora um agente que agrupa escola e comunidade de forma a alcançar os objetivos.

A forma de liderar/gerir da Coordenadora de Estabelecimento é encarada de forma positiva, sendo vista como uma pessoa “(...) *atenta, discreta, assertiva* (...) (D<sub>4</sub>; linhas 541-542) “*fomenta um ambiente onde impera serenidade, interajuda e, onde* “ (...) *não há uma proposta de trabalho que não seja encarada como um trabalho coletivo, de escola.* (D<sub>1</sub>; linhas 56-58) ” promovendo a obtenção dos objetivos a atingir. (P<sub>2</sub>RC)

➤ **O Exercício da Liderança (L) – Nesta categoria estão apresentadas um conjunto de questões relacionadas com o exercício das funções da Coordenadora de Estabelecimento.**

A missão da Coordenadora da Escola Y “ (...) *é de liderança e de gestão.* (D<sub>3</sub>; linha 377) “, por outro lado, “ (...) *conseguir criar um ambiente escolar facilitador da aprendizagem dos alunos, num ambiente de segurança/confiança para os pais e de um excelente ambiente de trabalho para os profissionais da educação.* (D<sub>1</sub>; linhas 66-68)

É este ambiente, segundo as docentes entrevistadas, que distingue esta escola das outras do concelho e, onde a equipa trabalha com um único objetivo, qualidade de ensino, e esse trabalho “ (...) *é um estímulo constante.* (D<sub>4</sub>; linha 552) “. O diálogo, apresentação de projetos, a maneira de estar e de agir da Coordenadora são os mecanismos que a mesma, segundo as entrevistadas, utiliza para transmitir a visão que tem da escola.

No exercício diário da liderança, a Coordenadora de Estabelecimento relaciona-se com os atores educativos, segundo as perceções das docentes da escola, conseguindo criar, na organização, um sentimento de segurança, confiança e tranquilidade.

As tarefas são distribuídas tendo em conta as capacidades e disponibilidade do corpo docente e não docente, “ (...) *tem sempre em atenção a disponibilidade de cada um, assim como as suas capacidades para realizar determinada tarefa.* (D<sub>2</sub>; linhas 247-248)

Cada docente tem as suas responsabilidades bem definidas, a Coordenadora intervém de forma facilitadora.

No cumprimento de prazos ou chamadas de atenção a Coordenadora é assertiva e compreensiva. No desenvolvimento das tarefas tem a cooperação de todos os docentes. Tem uma ação de supervisão no desenvolvimento das tarefas que os docentes realizam “*No decorrer da execução das tarefas mantém a supervisão, respeitando o ritmo de cada um e manifestando a sua disponibilidade para ajudar.* (D<sub>1</sub>; linhas 75-77)

Os conflitos entre *professores* são pouco frequentes na Escola em estudo e de acordo com as docentes, a existirem, a sua resolução é na base do diálogo. Entre *Professores / Alunos* os conflitos, em regra, são resolvidos de forma hierarquizada: 1.º em contexto sala de aula; 2.º diálogo com os pais/ Encarregados de Educação; 3.º situações mais graves solicitação da Coordenadora através de diálogo; 4.º sempre que a Coordenadora não consegue controlar é solicitada a intervenção da Direção.

Entre *alunos*, também, através do diálogo e, em contexto de sala da aula com os docentes, através de medidas sancionatórias estabelecidas no Regulamento Interno. Entre *Escola / Encarregados de Educação* “*Estes são geridos também através do diálogo, sabendo ouvir e tendo por vezes em conta a opinião dos encarregados de educação, sabendo assim gerir os conflitos.* (D<sub>3</sub>; linhas 419-420)

A planificação anual tem por base o Projeto Educativo do Agrupamento que é elaborada com a auscultação dos órgãos próprios e com competência, tendo o contributo de todo o corpo docente. (LE)

A liderança, cooperação, coesão e obtenção de resultados positivos são, segundo as docentes, as linhas orientadoras da Coordenadora de Estabelecimento da escola em estudo.

Os princípios subjacentes à sua ação e, ainda, segundo as entrevistadas, assentam na equidade, imparcialidade, liderança, justiça, coesão e transparência.

O bem-estar é estimulado através do diálogo, o tratamento imparcial, a compreensão que a Coordenadora demonstra para com os atores educativos.

Quando as docentes foram interrogadas acerca das mudanças prioritárias na escola estas afirmaram que, apesar de a escola ser relativamente nova, a aquisição de materiais didáticos é fundamental para o desenvolvimento do ensino/ aprendizagem, assim como, a construção de mais salas de aula que possibilitaria todas as turmas trabalharem no mesmo horário e,

ainda a existência de espaços lúdicos no exterior da escola. Outra prioridade prende-se com os recursos humanos a nível de docentes de apoio educativo e assistentes operacionais que ainda, são em número reduzido.

Embora as atividades/ projetos sejam desenvolvidos em articulação com as restantes escolas do Agrupamento, “ (...) *existem sempre atividades e projetos que a escola enquanto instituição com identidade própria dinamiza, muitos deles são propostas da coordenação, outras são propostas pelos docentes que com o aval da coordenação/direção dinamiza e incentiva. Como por exemplo, Projeto Heróis da fruta, Projeto do Horta pedagógica da nossa escola entre outros...* (D<sub>4</sub>; linhas 607-611)

Durante o ano existem projetos que são divulgados à escola e, caso “(...) *seja interessante para alunos/escola a Coordenadora partilha e incentiva as colegas a participar.* (D<sub>3</sub>; linhas 400-401)

Na obtenção de recursos para o desenvolvimento dos projetos, a Coordenadora é o elo de ligação entre Direção e Autarquia que são as entidades que disponibilizam os recursos. A sua operacionalização é feita através de reuniões de articulação. Segundo as docentes, cada vez mais a comunidade, em particular os encarregados de educação, mostram-se ativos na contribuição de recursos para o melhoramento da Escola. (LD)

A Coordenadora implementa e transmite as suas ideias através do diálogo com espírito de interajuda, colaboração para sucesso coletivo, “ (...) *partilhar as suas ideias no sentido de enriquecê-las e conhecendo bem a equipe alargada que lidera, sabe de antemão que pode contar com o melhor que a pessoa tem para dar.* (D<sub>4</sub>; linhas 575-577)

Na Tomada de decisões a Coordenadora de Estabelecimento demonstra um sentido de imparcialidade, justiça, recorre à opinião dos docentes, sempre dentro dos objetivos emanados pela Direção que se pautam pela justiça. Antes de tomar decisões tem em conta as ideias/sugestões dos docentes.

“ (...) *Aliás sempre que tem alguma tarefa ou proposta de trabalho, reúne o grupo de docentes e através do diálogo chega-se a um consenso. Como por exemplo, realização de projetos de escola, distribuição de cargos e de responsáveis por projetos.* (D<sub>1</sub>; linhas 86-88)

É receptiva a sugestões, boa ouvinte, capacidade de analisar a viabilidade das sugestões em equipa. “*Como líder e gestora dá posteriormente o seu parecer, eliminando os fatores que inviabilizem as propostas.* (D<sub>4</sub>; linhas 618-619) (LTD)

O cumprimento e a verificação dos objetivos são efetuados através “ (...) *dos instrumentos de avaliação estabelecidos nessa planificação para cada atividade: observação direta, registo de avaliação (...)* (D<sub>1</sub>; linhas 104-105)

No Agrupamento existe uma equipa de autoavaliação que analisa os resultados escolares. Cada departamento elabora, trimestralmente, relatórios de reflexão verificando o cumprimento dos objetivos. (LVO)

➤ **O Relacionamento (R) – esta categoria abarca questões sobre o relacionamento da Coordenadora de Estabelecimento com os atores educativos.**

Na execução das tarefas diárias o diálogo é o “ pilar” do trabalho da Coordenadora, verificámos tal afirmação nas respostas dadas pelas docentes:

“ (...) a coordenadora tem por hábito antes de qualquer tomada de decisão ouvir todos os intervenientes. (D<sub>1</sub>; linhas 134-135)

“Pois a base do seu trabalho passa muito por ouvir/dialogar com todos para depois decidir. (D<sub>2</sub>; linhas 305-306)

“ (...) a coordenadora costuma, antes de qualquer tomada de decisão, ouvir todos os docentes e assistentes operacionais. (D<sub>4</sub>; linhas 630-631)

O trabalho desenvolvido na Escola, segundo as entrevistadas, é reconhecido, e partilhado servindo de incentivo e contribuindo, desta forma, para uma melhoria no desempenho de cada docente e da equipa.

“ (...) Sempre que solicita a nossa opinião para uma resolução mais difícil, quando partilha connosco os seus anseios e a alegria das nossas vitórias. Quando fomenta um ambiente de trabalho familiar onde somos todos mais do que colegas, julgo que é uma prova de confiança e reconhecimento do nosso trabalho. (D<sub>1</sub>; linhas 52-55) (RA)

Esse reconhecimento é executado pela forma como a Coordenadora mostra confiança nos mesmos atribuindo-lhes funções e tarefas de responsabilidades. O trabalho é premiado quando há resultados positivos no final.

“Nós apercebemo-nos que o nosso trabalho é reconhecido, pela confiança que ela deposita em nós, ao nos atribuir determinada tarefas. O nosso prémio é poder ver que o trabalho desenvolvido teve resultados positivos no final. (D<sub>2</sub>; linhas 298-300)

A Coordenadora de Estabelecimento incentiva a pró ação dos atores educativos solicitando a colaboração dos docentes numa tomada de decisão difícil, na confiança que deposita nos docentes, acredita na equipa que lidera pois, segundo as docentes, o sucesso depende da atuação do grupo.

“Tenho a convicção que o fato de a coordenadora nos solicitar auxílio numa tomada de decisão, numa situação difícil ou quando solicita a nossa colaboração para a realização de tarefas que espelha o sucesso da

*escola, está a mostrar-nos que acredita na equipe que lidera e que sabe que depende do grupo o sucesso da sua atuação. Interiorizo este facto como um incentivo à atuação dos atores educativos. (D<sub>4</sub>; linhas 625-629) (RT)*

- **O Estilo de Liderança (EL) – Nesta categoria verifica-se uma questão que permite conhecer o modo como os docentes da Escola Y caracterizam o estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento.**

As docentes entrevistadas definem o estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento como “*O estilo de liderança assertiva, tendo sempre atitudes e comportamentos que permitem que todas as colegas tenham a sua própria opinião.* (D<sub>3</sub>; linhas 421-422)

Uma liderança partilhada onde, “*(...) todos têm opinião e voz, e que são direcionados no mesmo caminho... o sucesso não só escolar como pessoal dos nossos alunos.* (D<sub>1</sub>; linhas 163-164)

Uma liderança onde direciona todos os objetivos para o mesmo fim, o sucesso dos alunos e obtenção de uma escola de excelência, ouvindo e partilhando opiniões/sugestões de todos os atores educativos.

- **Balanco (B) – esta categoria envolve uma questão que possibilita uma reflexão sobre o exercício da liderança da Coordenadora de Estabelecimento.**

Segundo as docentes que participaram no estudo, o balanço do trabalho da Coordenadora de Estabelecimento “*(...) um trabalho excelente, que deve ser continuado.* (D<sub>2</sub>; linha 332); “*(...) é excelente e que continue sempre a trabalhar como Coordenadora de Estabelecimento.* (D<sub>3</sub>; linhas 423-424); “*É um bom trabalho, pelo que espero que o modelo continue a funcionar no próximo ano letivo.* (D<sub>4</sub>; linhas 659-660)

## 5.2. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados recolhidos através das várias técnicas enunciadas permitiu-nos compreender o papel da Coordenadora de Estabelecimento, as perceções dos Docentes e da Coordenadora, face ao seu exercício de liderança, debruçar-nos, por último, sobre o exercício e estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento.



### 5.2.1. PERSPETIVA HISTÓRICA DO PAPEL DO COORDENADOR DE ESTABELECIMENTO

A pesquisa documental possibilitou-nos efetuar um historial do papel do Coordenador de Estabelecimento, assim como proceder à atualização do enquadramento legal da figura deste e, nomeadamente, patentear particularidades inerentes ao seu cargo, tais como procedimentos de redução da componente letiva e suplementos remuneratórios.

#### 5.2.1.1. O DIRETOR DE ESCOLA – 1º CICLO

Recuando um pouco na história de Portugal verificámos que, o Ministério da Instrução Pública é criado em 1911. A partir dessa data a educação é centralizada num Ministério, com a funcionalidade de decretar e administrar as escolas ao nível administrativo e de gestão. A escola primária<sup>48</sup> pública portuguesa então, considerada um “*serviço local do Estado integrando-se na administração periférica do Estado*” (Ferreira, 2005)<sup>49</sup>.

Verificámos que o Diretor da escola era visto como uma figura com alguma tradição histórica no ensino português, as suas funções comutaram ao longo das décadas em função dos regimes políticos vigentes em Portugal.

Como organização burocrática, a Administração da Educação não dispensava um órgão de supervisão e controlo nas Escolas, a quem pudesse pedir responsabilidades.

A partir de 1919, o Diretor de Escola, surge então, como um órgão de supervisão e controlo das escolas sustentado por um conjunto de funções onde eram, segundo Ferreira, “(...) previstas no Art.º 104º do Dec. 6137, de 29/9/19, resumiam-se a quatro que, pela sua especificidade, permitem caracterizar o Diretor de Escola como órgão de mediação pedagógica, coordenação técnico-pedagógica, clima social, controlo disciplinar e controlo burocrático.” (2005, p.466)

A reforma de 1933, já no período do Estado Novo, aboliu, em certa medida, algumas das funções e práticas do Diretor de Escola, nomeadamente a intervenção e coordenação pedagógica, “(...) acabando por isso com a experiência da democracia direta nas escolas, por parte dos

<sup>48</sup> A Escola Primária – o estabelecimento de ensino onde se ministrava os quatro primeiros anos de escolaridade, cada ano de escolaridade recebia a designação de classe (1.ª, 2.ª, 3.ª e 4.ª classes).

<sup>49</sup> Citando (João FORMOSINHO, 1989 p.53-86) e (João CAUPERS, 1996)

*professores, transformou o Diretor da Escola num órgão de execução, informação e controlo, predominantemente disciplinar e burocrático. (Ibidem p.466)*

O Diretor era nomeado pelo Diretor Geral sob proposta do Inspetor de Distrito Escolar, tendo de prestar “contas” da vida da escola à Administração Central. Ele era considerado, “ (...) o Delegado da Autoridade na Escola, junto dos Professores, Alunos e Pais, zelando pelo cumprimento das instruções superiores e representando o primeiro instrumento de controlo da legalidade e da ordem no Sistema do Ensino Primário.” (Ibidem p.467)

A Escola Primária, desde 1974, como menciona Ferreira, “ (...) integra-se em ambas estas formas. Pela Administração do Currículo, na segunda. Pela administração burocrática, na primeira. Até 1974, o Estado tentou, sem o conseguir inteiramente, que ela se integrasse por inteiro na Administração Direta Centralizada.” (2005 p.441)

A partir do “25 de Abril” de 1974, ano da “Revolução dos Cravos” em Portugal, o Estado mantém o modelo administrativo-burocrático que antecede o “25 de Abril” e, agrega os professores para a gestão técnico-pedagógica da Escola Primária.

Todavia, este modelo não trouxe mais autonomia às escolas e correspondeu a uma situação híbrida, sem regulamentação específica para a sua implementação, “ (...) cooptou os professores para a gestão técnico-pedagógica da Escola Primária, mantendo-lhe intacto o modelo administrativo-burocrático anterior à “Revolução.” (Ibidem p.467)

Contudo, em 1985, o Diretor de Escola, era eleito, por um período de dois anos, em Conselho Escolar<sup>50</sup>, ao qual pertenciam o conjunto de todos os professores de uma escola, surge nesta altura a figura de Subdiretor<sup>51</sup>. O Diretor era o “rosto” da escola, pois sob ele recaía toda a responsabilidade, quer no âmbito administrativo, quer a nível Pedagógico. Desta forma, o modelo participativo dos professores na gestão da Escola, “ (...) procura conciliar o centralismo das decisões administrativas, através do Diretor da Escola e o profissionalismo das decisões pedagógicas através do Conselho Escolar. Do modelo emerge uma solução conciliadora entre responsabilização administrativa por parte do ME sobre as Escolas, operada através do diretor da escola e ou encarregado de direção e prática da democracia direta e presencial, no conselho escolar, esvaziada de conteúdo e de meios.” (Ibidem 467)

Ao Diretor de Escola era-lhe atribuído turma, como a qualquer outro professor, nesta ordem de ideias, observava-se um acréscimo de trabalho e responsabilidades, dando origem a ser

<sup>50</sup> Órgão criado, após a “Revolução”, no sentido de dar às escolas primárias formas organizativas da participação dos professores na gestão da Escola.

<sup>51</sup> O seu horário deveria ser sempre oposto ao do Diretor, este substituíva o Diretor em sua ausência

um cargo pouco convidativo, pois era essencialmente um órgão de administração burocrática.

Havia escolas que se organizavam para que estas funções fossem atribuídas de uma forma rotativa, a todos os professores. No entanto, havia outras em que o cargo quase se tornava “vitalício”. Os professores assumiam uma estratégia cooperativa, onde implementavam nas escolas práticas de gestão e procedimentos administrativos congruentes com os seus interesses específicos.

Embora fosse considerado a “figura/autoridade” da escola, o grau de autonomia do Diretor era bastante limitado. A sua responsabilização de prestação de contas era efetuada ao Ministério, que na realidade se traduzia numa subordinação direta de um poder local: a Delegação Escolar, no âmbito concelhio e Direção Distrital Escolar, esta dependência manifestava-se essencialmente na área administrativa<sup>52</sup>.

Permanecia a cargo do Diretor de escola, zelar pelos aspetos pedagógicos relacionados com a sua escola, era o Presidente do Conselho Escolar<sup>53</sup>, órgão que reunia quinzenalmente, onde eram debatidos os problemas e organização da escola.

Constatámos que o Diretor tinha à sua responsabilização, para além dos alunos e pessoal docente, a organização e gestão do pessoal não docente.

Era a figura que representava a escola em atos oficiais, desde que ocorressem em horários pós-laborais, era dispensado uma a duas vezes por ano, para a realização, conjunta de uma reunião de Diretores de Escola com o Delegado Escolar, sempre a nível concelhio.

Da documentação consultada verificámos que o Diretor de Escola era considerado um elemento que exercia as funções de mediador entre o poder central e os docentes, exercendo predominantemente funções de controlo e execução.

---

<sup>52</sup> Nomeadamente: matrículas de alunos, transferências, registos de faltas de Professores e Auxiliares, arquivo e registo de correspondência recebida e enviada, mapas periódicos sobre alunos, avaliações, leite escolar, suplemento alimentar, inventários de mobiliário e outros materiais....Todo este trabalho era posteriormente entregue na Delegação Escolar, que reunia os dados do Concelho e remetia-os ao Ministério. Estas tarefas, do Diretor, eram realizadas em tempo pós-aulas, sem qualquer compensação financeira ou outra.

<sup>53</sup> Conselho Escolar (...) é essencialmente um órgão de administração burocrática, o Conselho Escolar é, essencialmente, um órgão de administração pedagógica. O que tem um outro significado: o possível órgão de participação dos professores (participação que coincidiria com participação pedagógica) ” Vide, " (Ferreira:470).

Os docentes continuavam a aplicar e a executar o que estava previamente definido e regulamentado pelo poder central. O Diretor era considerado a pessoa que, dentro da escola mais exercia o poder, era centralizador e fiscalizador, representante do poder central.

Na realidade, e tendo em conta os modelos de gestão das escolas do ensino primário da época, fazia pouco sentido falar de participação efetiva e de democracia no funcionamento das escolas pois, existiam diminutas oportunidades de autonomia de exercício na capacidade de tomada de decisão.

#### **5.2.1.2. O COORDENADOR DE ESTABELECIMENTO**

*“A gestão democrática dos estabelecimentos dos ensinos básico uma referência importante na evolução da escola portuguesa. Os princípios de participação e de democraticidade que a inspiram alteraram profundamente as relações no interior da escola, favoreceram a sua abertura à mudança e despertaram nos professores novas atitudes de responsabilidade (...) Finalmente, a experiência acumulada durante estes 15 anos de gestão democrática recomenda algumas alterações no modelo vigente, de modo a conciliar o intransigente requisito de democraticidade com as necessárias exigências de estabilidade, eficiência e responsabilidade.”<sup>54</sup>*

Com a implementação do Decreto-Lei 172/ 91, surge um novo modelo de organização e de gestão das escolas básicas (primárias). Segundo o artigo 4º do Decreto-lei acima mencionado, os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico organizam-se em áreas escolares, com órgãos próprios de direção, administração e gestão e os do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário a direção, administração e gestão são asseguradas por órgãos próprios de cada estabelecimento de ensino.

Este modelo de administração e gestão escolar aplicou-se a título experimental em algumas escolas do 1º Ciclo.

O referido modelo estabelecia uma diferenciação entre direção, bem como administração e gestão, onde previa a participação da comunidade educativa na atividade da escola, garantindo a representação de membros dos diversos corpos nos órgãos de gestão.

As escolas do 1º ciclo tinham órgãos próprios de direção, administração e gestão, a direção era exercida por um Conselho de Escola ou Conselho de área escolar<sup>55</sup> composto pelos membros da comunidade educativa, tendo esta a responsabilidade da orientação geral da

<sup>54</sup> Decreto-Lei 172/ 91, 2521

<sup>55</sup> Área escolar - grupo de estabelecimentos de educação pré-escolar e ou do 1.º ciclo do ensino básico, agregados por áreas geográficas, que dispõem de órgãos de direção, administração e gestão comuns.

escola, dependia de despacho do Ministro da Educação, exarado sobre proposta fundamentada da Direção Regional de Educação competente.

A administração e gestão eram exercidas por um Diretor Executivo, eleito em Conselho de Escola e era o responsável pela administração educativa, cabia-lhe fazer cumprir as orientações do Conselho Escolar e aplicar, de forma harmoniosa no seio escolar, as políticas educativas determinadas a nível nacional.

Os diferentes grupos que faziam parte da Área Escolar poderiam ter um coordenador, caso tivessem três ou mais docentes, eleito pelos docentes da escola, neste caso o seu mandato tinha a duração de quatro anos, este novo rosto surge com este modelo e veio substituir o Diretor de escola. Pode-se dizer que, de certa forma, “nasce”, com este Decreto-Lei, a figura do Coordenador de Estabelecimento que era reconhecido como um representante, um mediador entre o órgão de direção do conjunto de escolas e os docentes e tinha como competências:

- *“Planificar, programar e coordenar as atividades educativas do núcleo;*
- *Cumprir e fazer cumprir as orientações do diretor executivo e exercer as competências por este delegadas;*
- *Promover o debate entre os docentes do núcleo dos assuntos de natureza pedagógica e disciplinar;*
- *Promover a colaboração dos interesses locais e dos pais e encarregados de educação para a realização de atividades educativas;*
- *Recolher e veicular as informações necessárias respeitantes aos alunos e suas famílias;*
- *Promover a divulgação e troca de informação sobre os assuntos de interesse para o núcleo.”*<sup>56</sup>

Todavia, reconhecendo que a escola, enquanto centro das políticas educativas, tinha de edificar a sua autonomia e, tomando como ponto de partida a comunidade em que estava inserida, surge o Decreto-lei 115-A/98 legislação a partir do qual se aplicou um regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos Agrupamentos de Escolas, que enaltecia “A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.” (Decreto-lei 115-A/98)

Observámos que, este Decreto-Lei introduziu nas escolas uma autonomia no poder, embora ainda limitado, na administração educativa, na tomada de decisões nos domínios

---

<sup>56</sup> Decreto-Lei 172/91, 2524

estratégicos e organizacionais, no quadro do seu projeto educativo e, em função das suas competências e dos meios que lhe estavam consignados.

Cumulativamente surgiram os Agrupamentos de Escolas definidos como sendo uma unidade organizacional, com órgãos próprios de administração e gestão, constituídos por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, a partir de um projeto pedagógico comum, tinham como finalidades:

- O favorecimento dos percursos sequenciais e articulados dos alunos;
- Superar situações de isolamento de estabelecimentos e prevenir a exclusão social;
- Reforçar a capacidade pedagógica das escolas e o aproveitamento racional dos recursos.

Com este Decreto-Lei, a figura do Coordenador de Estabelecimento, generalizou-se no quadro da constituição dos Agrupamentos de Escolas, com a ampliação das organizações educativas e o surgimento de novas formas de organização e gestão, aumentando a complexidade organizacional.

O Coordenador de Estabelecimento assumia, assim, as seguintes competências:

- Coordenar as atividades educativas do estabelecimento, em articulação com a direção executiva;
- Cumprir e fazer cumprir as decisões da direção executiva e exercer as competências que por esta lhe fossem delegadas;
- Veicular as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;
- Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas.

O Coordenador de Escola era um docente dos quadros, em exercício de funções no estabelecimento de ensino, eleito por três anos, pela totalidade dos docentes em exercício no mesmo estabelecimento.

Surgiram, com este modelo de gestão, e numa primeira fase, os Agrupamentos horizontais, onde estavam agrupadas escolas do 1º ciclo do Ensino Básico e Jardim-de-infância. Numa segunda fase, denotou-se a transição dos Agrupamentos horizontais a uma verticalização, provocando uma desagregação desses Agrupamentos.

Emergiu assim, um centro de decisão – Escola-Sede do Agrupamento - por norma, uma Escola do 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico com órgãos de gestão: a Assembleia e o Conselho Executivo, Pedagógico e Administrativo.

Os Coordenadores de Escola movem-se num cenário de ligação entre a Escola-Sede e as Escolas a que pertencem, numa hierarquização dependente de um poder ao nível local, centralizado nas escolas básicas do 2º e 3º ciclo.

A sua articulação quer numa dimensão horizontal ou vertical, torna-se complexa e por vezes ambígua, uma vez que os órgãos de gestão se encontram centralizados na Escola-Sede.

Com o surgimento do Novo Modelo de Autonomia, Administração e Gestão Escolar introduzido pelo Decreto-Lei nº75/2008 de 22 de Abril, o Coordenador de Estabelecimento mantém, neste momento, uma figura que representa, nas escolas, o órgão de gestão dos Agrupamentos de Escolas – Direção-, com funções de coordenação das Escolas Básicas do 1º Ciclo (EB1), de Jardim-de-infância (JI) ou de situações mistas, desde que estes estabelecimentos sejam constituídos por três ou mais docentes, continuando a manter uma articulação entre a Escola-Sede e a Escola onde está inserido, com todos os constrangimentos e percalços que daí advêm.

Quando inquirida sobre o seu papel no estabelecimento que coordena a Coordenadora de Estabelecimento assume que, “ (...) *é em primeira análise a representante da direção na escola onde desempenha funções. É quem tem de coordenar as atividades, transmitir informações, atender pais e outros elementos da comunidade educativa, solucionar problemas do dia-a-dia...*” (C; linhas 65-68)

Fazendo a triangulação entre o Decreto-Lei nº75/2008, as docentes entrevistadas e Coordenadora constatámos que, o papel da Coordenadora é visto como sendo um “ (...) *elo de ligação da direção, sendo o ponto de referência para o bom funcionamento da escola.*” (D<sub>3</sub>; linhas 351-352)

Quando foi colocada na escola, no ano letivo de 2006/2007, a Coordenadora foi eleita, ainda segundo o Decreto-lei 115-A/98, patenteado na sua entrevista: “ *Quando a colega do conselho executivo nos perguntou quem estaria disponível, eu mostrei-me interessada, pelo que fui eleita coordenadora pela disponibilidade que demonstrei.*” (D<sub>3</sub>; linha 36-38)

Verificámos que, com a implementação do Decreto-Lei nº75/2008, houve mudanças no processo de seleção do Coordenador de Estabelecimento, sendo que a coordenação de estabelecimento passou a ser da designação do Diretor de Agrupamento, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola e, sempre que possível, entre professores Titulares (artigo 40º).

Concernente à nossa pesquisa, no ano letivo de 2008/2009, correspondente ao “ (...) 2º mandato, (...) (D<sub>3</sub>; linha 55) “ a Coordenadora de Estabelecimento foi “ (...) nomeada pelo diretor, (...) (D<sub>3</sub>; linha 56) “.

O seu mandato tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor, podendo ser exonerado a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor, como constatámos no Decreto-Lei n.º75/2008, assim como no Regulamento Interno do Agrupamento.

No que respeita às competências concedidas à Coordenadora apurámos que não houve alterações relativamente ao Decreto-Lei 115-A/2008, mantendo-se o Coordenador de Estabelecimento com as seguintes competências:

- “Coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor;
- Cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor e exercer as competências que por este lhe forem delegadas;
- Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;
- Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas.” (artigo 40.º).

Salientamos que, “Pelo exercício de funções de coordenação de estabelecimento integrado em Agrupamento de escolas, nos termos do artigo 32.º do regime referido no n.º 1, é igualmente atribuído um suplemento remuneratório, de montante correspondente a 12% do valor fixado para o índice 100 da escala indicária do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.” (Decreto-Lei n.º 355-A/98 artigo 1.º)

Embora, se a coordenação fosse em regime de isenção da componente letiva não era possível que fosse “ (...) abonada qualquer retribuição por serviço docente extraordinário.” (Decreto-Lei n.º 355-A/98 artigo 1.º)

Analogamente ao regime de isenção e redução da componente letiva de acordo com o ofício circular n.º 48 de junho de 2006 da Direção Regional de Educação de Lisboa, verificámos, através do ofício circular, que somente os estabelecimentos que possuíam um número igual ou superior a 300 alunos e associados a um mínimo de 15 turmas, poderiam usufruir da possibilidade de redução da componente letiva, mediante autorização das direções regionais. As restantes horas eram atribuídas à atividade de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem, que deveriam constar no horário do/a docente.

Na nossa pesquisa observámos que no primeiro ano de exercício das suas funções a Coordenadora não usufruindo de isenção da componente letiva uma vez que a escola não estava dentro dos requisitos legislados para o efeito desta forma encontrava-se “ (...) como



*professora de apoio a tempo inteiro e ia inclusivamente a outra escola do agrupamento dar apoio.” (C; linhas 49-50)*

No ano letivo 2008/2009 lecionou, a pedido da Direção do Agrupamento, “ (...) *uma turma de 3º ano cumulativamente com as funções de coordenadora.* (C; linha 51). No ano a seguir, 2019/2010, com a implementação do Decreto-Lei 75/2008, a coordenadora de Estabelecimento passou a ter 5 horas semanais de componente letiva que as mantinha como horas de apoio aos alunos e 20 horas para a gestão do estabelecimento, com suplemento remuneratório desde que o estabelecimento possuísse 200 alunos. No ano letivo seguinte, 2010/2011 o seu horário foi o regulamentado à data.

No ano letivo 2011/2012, com as alterações apresentadas no despacho n.º 5328 de 28 de março de 2011, objetivando os princípios gerais de organização das escolas e dos horários de trabalho certificámos que, à componente letiva do Coordenador de Estabelecimento são atribuídas 5 horas letivas desde que o estabelecimento tenha um número de alunos seja igual ou superior a 250, alunos do ensino pré-escolar e 1.ºCiclo.

No estabelecimento em estudo como referenciámos anteriormente, no capítulo IV, constavam 200 alunos matriculados do 1.º Ciclo e 50 alunos do ensino pré-escolar, pelo que a Coordenadora de Estabelecimento, no ano letivo de 2011/2012 usufruiu da redução da componente letiva de 5 horas, destinadas ao apoio educativo, mantendo a remuneração que lhe conferia por lei.

A Coordenadora de Estabelecimento vislumbra-se no exercício das suas funções com a dualidade entre a figura de gestão / liderança. Na sua perspetiva, assim como na das docentes entrevistadas a Coordenadora é, por um lado uma gestora pois, “ (...) *no exercício das suas funções é ela que organiza, supervisiona e delega funções para o bom funcionamento da escola* (...) (D<sub>2</sub>; linha 196-198) “. Com a triangulação de dados verificámos que, nesta linha de ação Cascão e Neves aludem que as “ (...) *funções de gestão são o planeamento, a organização, e o controlo de quipás. Supervisão é o primeiro nível da gestão. (...) Um supervisor não deixa de ser, ao seu nível, um gestor, dado que também deve planejar, organizar e liderar as atividades.*” (2001 p.29). Esta perspetiva é também apoiada por Whintaker quando afirma que a “ (...) *actividade de gestão é necessária para manter o funcionamento eficiente da organização, de modo a que os planos sejam realizados, os procedimentos funcionem e os objetivos sejam alcançados.*” (1999 p.90)

Por outro lado, a Coordenadora, aos olhos da docentes, é vista como uma líder dado “ (...) *que se assume* (...) ” (D<sub>2</sub>; linha 198-199) como tal “ (...) *na dinamização de projetos, para que haja a*

*colaboração e envolvimento de todos.” (D<sub>2</sub>; linha 198-199). Na sua perspectiva é uma líder porque sustenta na organização/escola a sua influência através do envolvimento dos parceiros nas atividades, mudanças existentes, assim como a partilha de responsabilidades entre os atores educativos. A este propósito Yukl, G., 1989, citado em Cascão e Neves, menciona que o processo de liderança é o modo “ (...) através do qual um indivíduo influencia outros membros na organização, com vista ao alcance de objetivos grupais ou organizacionais previamente definidos.” (2001 p.29)*

Constatámos, através das inquiridas, que a Coordenadora de Estabelecimento assume o papel de uma figura dotada de espírito de liderança, dinamismo, capacidade de rentabilização de recursos, detendo uma autonomia para atuação na organização, orientada pela Direção, na perspectiva de desenvolvimento de funções de veículo de comunicação entre a Direção e a comunidade educativa envolvente, visando a veiculação de orientações e receção de informação relativa ao funcionamento da organização/escola. Salientamos um índice de criatividade, por parte da Coordenadora, ao nível da operacionalização das estratégias que lhes são atribuídas, assumindo perante a comunidade, o “rosto” da Direção na Escola que coordena.

### **5.2.2. PERCEÇÕES FACE AO EXERCÍCIO DE LIDERANÇA DA COORDENADORA DE ESTABELECIMENTO**

A liderança é um componente fundamental no desenvolvimento das atividades de uma organização, sendo que o líder, no exercício das suas funções, procede como um elemento dinamizador da sua própria “equipa”. Cascão e Neves, 2001 p.41

Os dados recolhidos permitiram apurar que, enquanto representante do órgão de gestão no estabelecimento de ensino, a Coordenadora de Estabelecimento tem expressas as suas funções no Regulamento Interno do Agrupamento, como se pode observar no capítulo anterior. A natureza das suas funções verte a valorização da gestão da organização, o relacionamento entre os atores educativos e no domínio administrativo, como referenciou a Coordenadora na sua entrevista.

Solicitado o enquadramento da atuação profissional da Coordenadora de Estabelecimento constatámos que as docentes inquiridas têm uma perceção positiva face ao exercício de liderança da Coordenadora, conseguindo esta, dirigir a organização com o intuito de atingir

os objetivos a alcançar pelo Agrupamento, (...) *exercer as suas funções de forma organizada, transparente e imparcial, independentemente das suas preferências pessoais, sabendo gerir as necessidades da escola e estimulando o desenvolvimento de atividades que vão de encontro aos objetivos estabelecidos e encontrando as ações adequadas ao constante ritmo mutante dentro da referida Escola.* (D4; linhas 508-512)

Aos olhos das docentes a Coordenadora é um ponto de referência no desenvolvimento da organização. Apurámos que, o apoio e cooperação mútua apresentam-se bem visíveis, assim como a franqueza, imparcialidade e o clima de segurança, “*A confiança encontra-se no cerne do processo de incentivo à colaboração. Ela constitui o ponto central (...). A confiança é também um elemento essencial da eficácia da organização.*” (Posner 2003 p.253)

É preocupação da Coordenadora promover o bem-estar na organização/escola que coordena, operando como uma boa *ouvinte*. Verificámos, também, um envolvimento coletivo no desenvolvimento das tarefas que cada ator tem definidas, propiciando no núcleo da instituição um clima de bem-estar e confiança que, segundo o autor, esta “*(...) sensibilidade com relação às necessidades e aos interesses das pessoas é um ingrediente importante para gerar confiança. O simples ato de ouvir o que as pessoas têm a dizer, e examinar os pontos de vista, demonstra respeito por elas próprias e por suas ideias.*” (Ibidem, p. 259)

### **5.2.3. O EXERCÍCIO DE LIDERANÇA DA COORDENADORA DE ESTABELECIMENTO**

Para Posner e Kouzes (2003), os líderes criam mudanças desafiando as práticas organizacionais, incutem uma visão compartilhada, apelando a valores das pessoas, motivando-as para a importância da missão, proporcionando a atuação de todos os intervenientes na organização, são modelos de comportamento, exemplos vivos das ideais e valores em que acreditam, estimulam os seus subordinados para uma atuação positiva.

Na análise das entrevistas efetuadas, verificámos que o exercício de liderança da Coordenadora de Estabelecimento é imbuído de ideais, valores e aspirações para a escola, consegue motivar as docentes para a execução das tarefas tendo por base num relacionamento democrático, baseada no diálogo, na partilha e no trabalho em equipa. “*(...) A escola deve ser um local de partilha, onde se goste de estar a ensinar, a aprender, a trabalhar.*” (C; linhas 148-149)

Nesta perspetiva, a Coordenadora procura construir um sentido compartilhado de princípios éticos, na Escola onde a sua missão potencia o alinhamento de pessoas, ideias e atitudes, tal como referenciam Cascão e Neves (2001). O mesmo ideal é compartilhado pelas docentes entrevistadas onde aludem que a missão da Coordenadora “ (...) *é a de ser um agente catalisador de boas energias emanadas da criação de um ambiente de trabalho estimulante, dinâmico e de interajuda. Deverá ser um agente facilitador da aprendizagem dos alunos, de um ambiente de segurança e confiança quer para pais quer para os trabalhadores da escola.* (D4; linhas 553-556) “

De acordo com os autores, para missão de uma organização “ (...) *ser bem-sucedida, a equipa deve alinhar a sua missão com a visão.* “ (Ibidem, 2001 p.14) “. Na mesma linha de ideias a Coordenadora desta escola estabelece uma cooperação profissional levando os atores educativos a investirem-se numa missão comum oferecendo um quadro de referência compartilhado retratado em projetos / atividades desenvolvidas em coletivo Thurler (2001 p.81), contribuindo para uma ambiência cooperante no seio da escola, proporcionando um empenho baseado na responsabilidade coletiva e, um sentimento especial de orgulho na Escola/Agrupamento, Whitaker (1999 p. 116) retratada, também, na visão das docentes “ (...) *uma escola onde trabalhar é um estímulo constante.*” (D4; linha 552)

A Coordenadora confia na equipa que coordena, preocupando-se em criar uma identidade própria na “sua” escola e entre a escola / meio, entidade essa que suscita a confiança profissional dos e nos atores educativos. E, para além de se preocupar com a partilha de ideias, as decisões são tomadas em coletivo, estimulando o debate e aceitando diferentes pontos de vista. Desta forma, manifesta ter capacidade para conduzir e comunicar, sem impor, a sua visão para os elementos da escola, os objetivos e finalidades a que se determinam atingir em conformidade com a planificação anual elaborada de acordo com as linhas orientadoras do Agrupamento.

Para liderar situações de stress, a coordenadora, no seu exercício de liderança utiliza diferentes tipos de estratégias que lhe permitem desempenhar o cargo eficazmente contribuindo para o sucesso da escola. É uma boa ouvinte, como já tivemos oportunidade de mencionar, abre-se às perspetivas da comunidade educativa, julgamos que possui aptidões na gestão de conflitos, ouvindo as partes, reconhecendo as suas opiniões e perspetivas, conseguindo orientá-las para um ideal coletivo.

Verificámos que tem interesse pelas conceções de todos os atores educativos, orientando-os para a equipa enfatizando o fortalecimento das relações interpessoais como um incentivo à

ação. Concebe uma repercussão sendo franca, transparente e imparcial nas suas emoções e valores, encara de frente as situações difíceis apelando à interajuda de todos os que da escola fazem parte. Pensamos que a Coordenadora é símbolo daquilo que solicita à sua equipa.

Segundo Cunha e Rego, é relevante “ (...) *que um líder tenha competências emocionais diversificadas. Assim, poderá conjugá-las para poder usar os diferentes estilos de liderança consoante as situações.*” (2004 p.282) Nesta lógica julgamos que no desempenho das suas funções a Coordenadora de Estabelecimento fomenta o consenso através da participação, solicitando sempre opinião, tendo como competências emocionais subjacentes, a colaboração, liderança de equipa e a comunicação que traduz um impacto positivo sobre o desempenho da Escola, particularidades que podemos encontrar no estilo de liderança *Democrático*. Ibidem (2004, p.283) Consolidamos a nossa opinião na interpretação dos dados obtidos nas entrevistas onde, as docentes mencionam que: “(...) *as linhas orientadoras do trabalho da coordenadora são colaborar, ajudar, informar e liderar.*” (D2; linhas 227-228); “*A Coordenadora de Estabelecimento estabelece a liderança, a cooperação e a amizade.*” (D3; linhas 370-371).

Perante novos desafios/ projetos, apresentados à escola, “ (...) *a Coordenadora partilha e incentiva as colegas a participar.* (D3; linhas 400-401) ” preocupando-se em fomentar vínculos com a comunidade educativa, trabalhando em conjunto com os professores e outros elementos da comunidade educativa. Neste sentido, a liderança é partilhada, democrática, facilitadora e de proximidade, como testemunha uma professora entrevistado invocando que as decisões são tomadas “*Sempre com sentido de imparcialidade como é espetável, dentro dos objetivos pedagógicos emanados pela direção que se pautam pela justiça e pela clareza.*” (D4; linhas 573-574)

A coordenadora considera que as decisões devem ser partilhadas por todos os elementos da equipa docente, para que haja coesão e união dentro da equipa, como verificámos no testemunho da Coordenadora quando refere que: “*Apresento as minhas ideias/sugestões e depois conversamos sobre a melhor forma de as pôr em prática ou se vale a pena ir em frente, tenho sempre que ouvir os outros pois os projetos, as atividades, que vamos implementar só têm pernas para andar se trabalharmos todos no mesmo sentido e com os mesmos objetivos.* (...) (C; linhas 130-133) ”

Em síntese, para a coordenadora liderar uma escola é partilhar responsabilidades, ter e desenvolver as tarefas tendo em conta os objetivos do Agrupamento, saber ouvir e dialogar constantemente, num ambiente baseado na confiança e compreensão, onde os professores

se sentem identificados com ela e a sentem como uma líder. É caracterizada pelas docentes entrevistadas como uma pessoa essencial na escola, com um carácter que lhe permite desempenhar o cargo com sucesso e um carisma reconhecido pelas mesmas.

#### **5.2.4. RELACIONAMENTO ENTRE A COMUNIDADE EDUCATIVA**

Como coordenadora trabalha para que a escola seja um local agradável, com condições físicas e materiais, para que os professores possam desenvolver o seu trabalho e se sintam motivados. Nesta perspetiva, estimula os docentes na participação de tomada de decisões, sendo que as tarefas e os papéis de liderança são partilhados e divididos por todos segundo as competências e aptidões de cada colaborador. Fomenta o bem-estar dentro da escola estimulando o desempenho das funções de todos. Julgamos que a Coordenadora tem tido a capacidade de mobilizar os docentes e criar verdadeiras equipas de trabalho, onde todos se sentem reconhecidos e responsabilizados, como retrata uma das entrevistadas: *“O nosso trabalho é reconhecido pela Coordenadora fá-lo através da confiança que deposita em nós, prova disso é a atribuição das tarefas que incentivam as nossas aptidões. A satisfação das nossas crianças, os pais tem um reconhecimento pelo nosso trabalho e pelo da Coordenadora e a confiança da direção na nossa competência é a forma de recompensar o trabalho desenvolvido.”* (D4; linhas 620-624)

#### **5.2.5. ESTILO DE LIDERANÇA**

Entre a miríade de estudos existentes sobre liderança e estilos de liderança, o nosso propósito, nesta investigação, teve o enfoque no estudo realizado por Kurt Lewin (1938), e direcionámo-nos para três estilos de liderança: *Estilo democrático*; *Estilo autocrático* e o *estilo laissez faire* com o objetivo de identificar o estilo da Coordenadora de Estabelecimento da Escola Y.

No quadro teórico conceptual, verificámos que não existe uma maneira única de liderar uma equipa/ organização, os estilos de liderança devem ser analisados frente ao ambiente organizacional e variam consoante as características, a personalidade do líder, em interlocução direta com os que fazem parte da organização, ambientes interno e externo e a situação. Cada estilo apresenta particularidades, não existindo uma regra de ouro para a excelência.

A este propósito Bergamini menciona que: “ *De maneira bastante ampla, a personalidade pode ser considerada como a organização dinâmica dos traços existentes no interior de cada pessoa e impregna os papéis desempenhados por ela de uma fisionomia particular. (...) Assim, é na personalidade que reside, entre outros elementos, o reduto da energia para a ação, a qual impulsiona cada um na busca dos seus objetivos.*” (2002 p. 84).

Nos tempos que correm impõe-se que aquele que exerce a liderança possua um conhecimento múltiplo para melhor poder agir com maior sucesso. (Revez referenciando Ruben Cabral, 1989) Espera-se que o líder: “ *(a) se conheça muito bem a si próprio; (b) tenha a capacidade de percepção para conhecer cada membro do grupo; (c) possua uma percepção subjacente para melhor trabalhar com valores, sentimentos ou emoções frequentemente implícitos à dinâmica de grupo; (e) logre de conhecimentos de investigação e de diferentes teorias de liderança e (f) tenha intuição para escolher o estilo que melhor se adapte às suas características individuais e à situação que vai ser influenciada.*” (Ibidem, 2004 p. 129)

Relativamente à presente investigação e especialmente ao estilo de liderança da líder, as docentes entrevistadas referiram que a Coordenadora exerce: “*(...) uma liderança onde todos participam com as suas ideias e opiniões.* (D2; linha 331) ”, ainda que: “*É uma liderança assertiva, cujo objetivo principal, julgo eu, é o sucesso da escola e o bem-estar das crianças.* “ (D4; linhas 657-658)

A Coordenadora é empenhada, revelando boa capacidade de comunicação, transmissora de respeito e confiança para os docentes, alunos e assistentes operacionais, mostrando empenho na concretização dos objetivos traçados pelo Agrupamento. Ao mesmo tempo é uma líder admirada e respeitada pelas docentes, sendo por vezes, um modelo a seguir.

No que concerne ao balanço do trabalho da Coordenadora as docentes referem que se encontram satisfeitas com o estilo e forma da sua liderança: “*É um trabalho excelente, que deve continuar por muitos anos e que eu esteja presente...*(D1; linhas 165-166) ”; “*Penso que tem feito um trabalho excelente, que deve ser continuado.* (D2; linha 332) ”; “*O balanço é excelente e que continue sempre a trabalhar como Coordenadora de Estabelecimento.* (D3; linhas 423-424) ” e ainda: “*É um bom trabalho, pelo que espero que o modelo continue a funcionar no próximo ano letivo.* (D4; linhas 659-660) “

Por sua vez, a Coordenadora encontra-se satisfeita fazendo um balanço positivo do seu trabalho e da sua equipa em relação ao trabalho que vem desenvolvendo, como podemos constatar: “ *(...) Faço um balanço positivo, já cá estou há 6 anos e a escola ainda não foi abaixo...tenho*

*resolvido vários problemas que têm surgido... considero que existe um bom clima entre todos...tento manter tudo a funcionar da melhor forma...e estou presente quando é necessário.”* (C; linhas 203-206)

Verificámos que existe um bom ambiente de trabalho, agradável e apropriado à escola.

Em súmula, por tudo o que foi explanado apurámos que a Coordenadora é considerada “ (...) *é um elemento fundamental para o bom funcionamento da escola* (D<sub>2</sub>; linha 201-202) auxilia e estimula o debate entre todos os atores educativos. Desta forma, os dados recolhidos através das entrevistas, possibilitou-nos dar resposta ao objetivo1: identificar o estilo de liderança utilizado pela Coordenadora de Estabelecimento da Escola Y. Assim, consideramos que a liderança exercida pela Coordenadora no desempenho das suas funções é manifestamente um *estilo democrático*.



## **CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

*Esquece os louros ó nobre general,*

*Escolhe o grão de areia.*

*Segue o teu caminho na noite do deserto.*

*Não te iluda a purpurina glória dos Impérios.*

*Trabalha a pedra.*

*Sente como é grato e espesso*

*O vinho da verdadeira amizade.*

José Fanha. Um grão de Areia

Citado por Sousa e Monteiro (2013, p. 93)

## CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em consideração as limitações foi nosso propósito, neste trabalho de investigação: “*A liderança do Coordenador do 1.º Ciclo: Um estudo numa escola do concelho do Barreiro*”, interrogar sobre uma das temáticas com mais relevância nos estudos ao nível das organizações escolares. Para a sua compreensão procurámos construir alicerces que nos permitissem conceder algum contributo relevante nos debates atuais sobre as mudanças no sistema educativo.

A consciência de que o estilo da liderança numa organização escolar, bem como a sua gestão têm significativa importância nos resultados que as mesmas atingem, na qualidade do serviço educativo que prestam e, conseqüentemente, na melhoria do sistema educativo, reforça o interesse pelo tema estudado, nomeadamente pelas ações e soluções organizacionais.

Foi nosso objetivo inicial traçar um caminho lógico e coerente o qual nos levou para uma investigação intensa, tanto ao nível da bibliografia selecionada, como na análise e interpretação dos instrumentos de investigação utilizados. Neste percurso árduo, refletimos muito e por vezes, parámos e pensámos na melhor estratégia por forma a encontrarmos o percurso numa tentativa de alcançarmos os objetivos que inicialmente nos propusemos cumprir, tendo-se chegado às conclusões que a seguir apresentamos. Considerando a singularidade do contexto do estudo verificámos que a opção metodológica encontrada, investigação qualitativa, satisfaz o trajeto traçado para este estudo de caso, permitiu-nos descodificar o estilo de liderança de uma Coordenadora do 1.º Ciclo, numa escola do concelho do Barreiro, a percepção que a mesma e os docentes, da referida escola, manifestam face ao seu estilo de liderança da Coordenadora.

A Escola que investigámos é relativamente nova, por ela passaram somente duas Coordenadoras, a primeira exerceu o cargo apenas no primeiro ano de funcionamento da Escola. A segunda, a Coordenadora inquirida, está desde há 6 anos no cargo de coordenação, foi nomeada pelo Diretor do Agrupamento e o seu estilo de liderança tem marcado o funcionamento da escola demonstrado pelo empenho na execução das suas funções.

Embora esteja no ensino há 30 anos antes de assumir o cargo de Coordenadora de Estabelecimento não exerceu qualquer tipo de cargo na área da gestão, foi o primeiro e, para a docente foi um desafio, um desejo de experienciar uma nova função. As docentes entrevistadas referenciaram que a Coordenadora possui perfil para o cargo e, “ (...) *que por ser uma pessoa que se relaciona bem com todas as pessoas com as quais tem que trabalhar, apesar de por vezes ter ideias diferentes, consegue gerir bem essas diferenças sem gerar conflitos, por outro lado por ser uma pessoa organizada e encarar o cargo para o qual foi nomeada com responsabilidade e seriedade.*” (D2; linha 192-195). A Coordenadora é vista como um elo de ligação entre a Direção e toda a comunidade educativa é, também, uma referência e um exemplo de eficiência ao bom funcionamento da Escola.

Chega-se a este momento e torna-se categórico retomar à operacionalização da investigação, enquadrando-a no conjunto de reflexões iniciadas e descritas ao longo da dissertação encadeando-as com os dados apresentados e analisados.

Assim, desta forma, conseguimos aferir as seguintes respostas às questões inicialmente colocadas.

➤ **Qual o estilo de liderança utilizado pelo Coordenador de Estabelecimento da Escola Y, no Concelho do Barreiro?**

A Coordenadora de Estabelecimento manifesta, tendencialmente, um *estilo de liderança democrático*. É uma líder que consegue estimular, incutir e desafiar os seus colaboradores para novos projetos, ao mesmo tempo é empenhada, comunicativa, transmissora de confiança no cumprimento dos objetivos da escola, preocupada com os interesses da comunidade educativa.

No exercício da sua liderança a Coordenadora motiva os docentes e assistentes operacionais, fazendo com que estes se sintam parte indispensável no sucesso da organização/escola, paralelamente transmite uma imagem positiva do trabalho que os atores educativos realizam, valorizando todos os intervenientes e fá-los compreender que são capazes de contribuir ativamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição na cooperação e reflexão acerca de problemas de produtividade e relacionamento, do interesse do grupo.

A sustentar os nossos resultados e de acordo com Álvarez (1988 p.25) citado em Revez neste tipo de liderança, *democrática*, o líder envolve todo o grupo, pede sugestões e aceita opiniões, existe confiança mútua, relações amistosas e muita compreensão provocando, “*un*

*feed-back entre los minimos normativos que hace que todo el mundo respete y las zonas de autonomia que permiten le libre experimentación y creación.”* (2004 p.131), tratando-se de comportamentos que diligenciam estruturas que apelam à cooperação da organização.

Verificámos, nas entrevistas realizadas, que a Coordenadora de Estabelecimento fomentou, na escola, um ambiente de “amizade” e de relacionamentos cordiais entre os professores, assistentes operacionais, alunos e comunidade educativa em geral, demonstrando um sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

As docentes reconhecem eficiência no estilo de liderança que a Coordenadora de Estabelecimento exerce. Mostraram satisfação e afirmam que é um estilo onde todos os participantes fazem parte integrante da instituição tendo uma “voz ativa” direcionadas para o mesmo caminho, o sucesso e o bem-estar da Escola. É uma líder credível e reconhecida pelo corpo docente da Escola.

➤ **Que perceções manifesta a Coordenadora de Estabelecimento do 1º Ciclo da Escola Y face, no concelho do Barreiro face ao seu estilo de liderança?**

Ao analisarmos a contextualização do nosso estudo verificámos que o trabalho pedagógico desenvolvido na escola alia-se ao cumprimento e coordenação do Projeto Educativo, Plano plurianual, Projeto Curricular do Agrupamento. E é um trabalho elaborado ao nível das coordenações intermédias (grupos de coordenação de ano / coordenação departamento / coordenação de Ciclo) que posteriormente aprovado em sede do Conselho Pedagógico e Conselho Geral. Constatámos que o papel da Coordenadora de Estabelecimento na preparação / execução das atividades delineadas nos documentos estruturantes do agrupamento partilha responsabilidades, em parceria com a Direção, pela logística, divulgação, gestão e organização necessária à concretização das mesmas.

Patenteando os princípios gerais na organização dos Agrupamentos / Escolas regulamentadas no *Decreto-Lei 75/2008* e, segundo nos descreve a inquirida, ao seu horário eram atribuídas 5 horas para o desenvolvimento da componente letiva, assumidas nas funções dos apoios educativos, e 20 horas para as funções de coordenação de estabelecimento.

Ao investigarmos as perceções que a coordenadora de estabelecimento manifesta face ao seu estilo de liderança, verificámos que no desempenho das suas funções dedica muito tempo às questões administrativas, “desperdiçando” a sua ação de líder em prol da

distribuição de mapas, burocracias, comunicados. No entanto, para se assumir como líder a Coordenadora manifesta ter competências que lhe permitem integrar as necessidades da comunidade educativa com as exigências organizacionais, traduzido no elevado espírito de equipa que pudemos constatar nas entrevistas analisadas.

A Coordenadora de Estabelecimento, cujo exercício de liderança estudámos, considera-se o “rosto” da Direção na Escola, é um veículo de comunicação entre toda a comunidade educativa (docentes, assistentes operacional, alunos e encarregados de educação/ pais), veiculando as instruções da Direção. Compete-lhe, também, transmitir superiormente as informações solicitadas ao nível da esfera operacional da escola. Verificámos que, no desempenho das suas funções e perante a dualidade da figura de gestora e de líder, a Coordenadora, assume-se como gestora e líder ao mesmo tempo. Apurámos que, as docentes inquiridas, partilham da mesma opinião, a opinião de que a Coordenadora é uma líder e, simultaneamente uma gestora.

➤ **Que perceções manifestam os professores face ao estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento do 1º Ciclo da Escola Y, no concelho do Barreiro?**

O relacionamento da Coordenadora de Estabelecimento com a comunidade educativa (professores, assistentes operacionais, alunos e pais/ encarregados de educação) é visto, pelas docentes inquiridas, como um relacionamento positivo, verificando-se a existência de uma interação permanente entre todos os intervenientes num clima de confiança, interajuda e compreensão. Constatámos que o clima é resultado da ação do exercício da liderança da Coordenadora, sabendo gerir os conflitos, exercendo uma formação contínua, adequando o perfil de cada ator à responsabilidade que tem no seio da organização / escola.

Nesta perspetiva, a Coordenadora é considerada o alicerce da instituição, “aberta ao diálogo”, boa ouvinte e idónea, compreensiva, condescendente, promovendo na escola um ambiente de segurança, “familiar”, que desperta na comunidade educativa a contribuição de ideias próprias para o sucesso da escola, e para a resolução de situações difíceis. Este é pois o reconhecimento, que as docentes, veem para a promoção do trabalho que desenvolvem na escola.

Os dados desta investigação emergem ainda para outro aspeto: **o exercício da liderança da Coordenadora de estabelecimento.**

As docentes auscultadas sublinham o empenho, a motivação e disponibilidade que a Coordenadora de Estabelecimento aplica às funções que desempenha nesta Escola, fazendo a distinção das outras escolas do concelho pelo pensar globalizante existente e o trabalho colaborativo entre toda a comunidade.

As conclusões deste estudo mostram que a missão da Coordenadora na Escola é organizar e participar em todas as atividades desenvolvidas, formar, informar, criar um clima de harmonia e segurança para todos os atores educativos, estimulando o trabalho de equipa. O trabalho colaborativo estendendo-se, também, ao modo como a Coordenadora exerce a sua liderança. Neste sentido, as docentes consideram que a liderança da escola é *assertiva e partilhada* onde o trabalho de equipa acentua a troca de experiências. A participação na tomada de decisões e a partilha de responsabilidades são pois, características desta escola.

Tanto a Coordenadora, como as docentes da Escola pronunciam de forma positiva sobre a liderança que está patente no desempenho da equipa repercutindo e admitindo que a partilha de responsabilidades confere uma maior ação e motivação para o trabalho, uma vez que o sucesso da organização depende da atuação do grupo.

As linhas orientadoras da Coordenadora são essencialmente de orientação e de apoio verificando-se uma elevada relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível de produção, “(...) a colaboração aparece como uma contribuição particularmente preciosa, visto que é muito difícil mudar sozinho, sem contribuições, sem apoio, sem contradição, sem clarificação conceitual que permite aos professores construir o sentido das suas experiências sucessivas.” Thurle, (2007 p.84). Assim, entendemos que a delegação de responsabilidades contribui de forma positiva para o desempenho de cada ator educativo. Existe, ainda, um ambiente de satisfação, integração e comprometimento das docentes para com a escola / organização.

Uma das apreciações decorrentes desta investigação, é a verificação de um clima de confiança e abertura que nos remete para os princípios subjacentes à ação da Coordenadora baseados na equidade, imparcialidade, justiça e coesão. Destacando-se o reconhecimento do trabalho em prol do bem comum, da participação das decisões em coletivo, remetendo para que o exercício da liderança da Coordenadora seja baseado em valores profissionais e pessoais um estilo de liderança orientado para as tarefas e para as pessoas, exemplo disso é a distribuição de serviço / tarefa que é executada tendo por base as valências e

disponibilidade do corpo docente, verificando-se na execução da ação da Coordenadora uma supervisão das mesmas.

Sobre a forma como a coordenadora resolve os problemas, enquanto gestora de conflitos, recai parte da responsabilidade da sua conduta enquanto líder na organização.

Considerando o papel central da coordenadora neste âmbito, a sua contribuição para a análise e execução das causas tentando assumir a postura que entende ser a mais adequada relativamente a cada situação em particular é fundamental, visto que impulsiona a própria praxis e, consequentemente, o desenvolvimento e melhoria da organização escolar. Decorrente dessa prática proporciona no grupo um ambiente agradável onde impera o espírito de equipa e interajuda entre todos os elementos da comunidade, tendo por base o diálogo, e o apelo à união do grupo.

A este propósito, Cascão e Neves (2001, p.138) afirmam que na tomada de decisão “*a solução escolhida deve ter em conta os recursos que a organização possui para a sua implementação, devendo satisfazer os interesses e necessidades dos clientes. Finalmente a solução deve melhorar os processos e não remover apenas os sintomas do problema.*”.

Em sinopse, o estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento em estudo é caracterizado por uma forte componente pessoal. Pois, é uma líder que consegue motivar, inspirar, desafiar os atores educativos para novas tarefas e ao mesmo tempo é empenhada, comunicativa, transmissora de confiança na concretização dos objetivos da organização e preocupada com os interesses dos alunos, professores e assistentes operacionais.

Por tudo o que explanámos podemos concluir que a forma de liderar da Coordenadora, fomenta o bem-estar da Escola / Organização e identificamo-lo como um *estilo democrático* pois, segundo Rubem Cabral (1989) citado em Revez “*(...) o estilo democrático atribui ênfase a dois fatores fundamentais: (a) a capacidade de fomentar um ambiente organizacional baseado na confiança mútua e (b) a oportunidade de promover estruturas que vão facilitar o intercâmbio e interação das diversas componentes organizacionais de forma democrática.*” (2004 p.131)

### **Limitações do estudo**

O nosso estudo pretendeu ser o mais objetivo e neutro possível, mantivemos uma postura de distanciamento e imparcialidade. O processo de inquirição baseou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas à Coordenadora de Estabelecimento e a quatro docentes da Escola estudada, a análise de conteúdo serviu de base na apresentação e interpretação dos dados recolhidos que foram analisados com o maior rigor possível. Descrevemos todos os

procedimentos metodológicos, dando-nos a hipótese de cruzamento dos dados obtidos através das entrevistas. Como suporte teórico procedemos a uma criteriosa revisão literária. Apesar de estarmos cientes de que o estudo não foi validado externamente, julgamos que o mesmo pode ser considerado fidedigno uma vez que, no capítulo V, codificamos toda a informação e descrevemos exaustivamente todas as categorias. A este propósito Goyette e Boutin enunciam que, “ (...) a noção de validade diz também respeito ao processo de codificação/seleção da informação.” (2005 p.69)

Porém, apesar dos resultados alcançados não poderem ser generalizados, acreditamos que permitem-nos adquirir um conhecimento mais enriquecedor de um fato que hoje em dia faz parte de uma organização / escola – a liderança que, “ (...) engloba muitos e variados aspetos. No topo da lista está a protecção do mundo-da-vida das nossas escolas.” Sergiovanni (2004 p. 9)

É nesta sequência de ideias, que parece-nos pertinente sintetizar que os resultados obtidos nesta investigação possibilitou-nos concluir que o perfil da líder (Coordenadora de Estabelecimento da Escola do 1.º Ciclo Y) transporta-nos na identificação do seu estilo de liderança que verificámos ser tendencialmente *democrático*. Resta ponderar que, em toda esta investigação, os contatos que estabelecemos e as reflexões que fizemos contribuíram para o nosso enriquecimento, tanto a nível pessoal como profissional e, pensamos que esse enriquecimento poderá contribuir de forma positiva para o desempenho das nossas funções no Agrupamento / Escola.

### **Propostas para estudos futuros**

Estando conscientes das limitações apresentadas, foi nosso objetivo elaborar uma análise exploratória e explicativa das especificidades de um estilo de liderança, no caso em concreto da Coordenadora de uma Escola do 1º Ciclo do Ensino Básico.

Salientamos, que com a realização deste trabalho não pretendemos dar por terminada esta investigação empírica, o que desejamos é contribuir para novas interrogações e abertura a novas hipóteses de estudos sobre a liderança em contexto escolar.

Não era nossa intenção desenvolver novas teorias, mas sim identificar e compreender realidades existentes e, desta forma, colaborar para a melhoria da organização escolar, contribuindo para a compreensão desta problemática e lançar indícios para investigações futuras.



Desta forma, seria interessante aprofundar este caso, alargando o número de intervenientes na investigação abrangendo, se possível, todos os elementos da comunidade educativa que fazem parte integrante desta escola: restante corpo docente, corpo discente, assistentes operacionais e pais/encarregados de educação.

Por outro lado, do nosso estudo emergiram algumas questões que poderão servir de pano de fundo a outras investigações:

- Qual o estilo de liderança do Diretor do Agrupamento R?
- Qual a influência do exercício de liderança do Coordenador de Estabelecimento na cultura da Escola?
- As características subjacentes às diferentes Escolas do Agrupamento poderão implicar diferentes estilos de liderança por parte dos Coordenadores de Estabelecimento que aí desempenham as suas funções?
- A forma como o(a) Coordenador(a) de Estabelecimento é eleito(a) / nomeado(a) influencia o estilo de liderança na escola?

Terminamos com o sentimento de “missão cumprida” certas que, demos o nosso contributo em prol de um maior conhecimento das Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico. Este trabalho forneceu-nos recursos marcantes que nos levaram a investigar e refletir sobre questões de liderança, e foi um período de tempo importante no nosso desenvolvimento profissional, que ambicionamos dar continuidade em trabalhos futuros, ao mesmo tempo viabilizar outras investigações quer nas lideranças ao nível de Coordenação de Estabelecimento quer, nas lideranças de Direção de Agrupamento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**Referências Bibliográficas**

- Afonso, N., Barroso, J., Pinhal, J.; Viseu, S. (2003). *Modos de regulação do sistema educativo ao nível mesmo: estudo de caso da Direção Regional de Educação de Lisboa e de um município*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação Universidade de Lisboa. Lisboa
- Azevedo, M. (2008). *Teses Relatórios e Trabalhos Escolares – Sugestões para a estruturação e da escrita*. 6ª Edição Universidade Católica Editora.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Edições70, Lisboa
- Barrosa, L., Lopes, A. (2008). *A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar: Um Contributo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. - Ramada Edições Pedagogo. Mangualde
- Barroso, J. (2003). *A escola pública. Regulação, desregulação, privatização*. ASA Editora. Porto
- Barroso, J. (2006). *A Regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e actores*. Educa/Unidade de I e D de Ciências da Educação. Lisboa.
- Barroso, J.(2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Universidade Aberta. Lisboa.
- Benavente, A. (1999). *Escola, Professores e processos de Mudança*. 2ª Edição Livros Horizontes. Lisboa
- Bento, A., Mendonça, A. (2008). *Educação em Tempo de Mudança*. Universidade da Madeira. Madeira (p.31-51- p.115-137).
- Bergamini, C. (2002). *O Líder Eficaz*. Editora Atlas, São Paulo.
- Bertrand, Y. e Guillemet, P. (1994). *Organizações: Uma Abordagem Sistémica*. Edições Instituto Piaget. Lisboa.
- Bogan, R. e Birklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora. Porto.

- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Potencialidades e limites das estratégias de desenvolvimento e mudança*. ASA Editores. Porto
- Branco, M. (2007). *A Escola comunidade educativa e a formação dos novos cidadãos*. Edições Instituto Piaget. Lisboa (p.139-195).
- Bosker, R., Brune, L., Canário, R., Gatter, R., Good. T., Hutmacher W., Nóvoa, A., Scheerens J., Weinstein R. (1995) *As Organizações Escolares em Análise*. 2ª Edição Publicações D. Quixote Instituto de Inovação Educaional (p.25-43 - p.86-97)
- Cardoso, C., Cunha, M., Cunha R. e Rego A., (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 3ª Edição. Editora RH. Lisboa
- Costa, J. (2003). *Imagens Organizacionais da Escola* 3ª Edição. Edições Asa. Porto
- Cotovio, V. (2007) *Procura de Si e Liderança – Conheço(-me) e lidero(-me)*. Editorial Caminho. Lisboa.
- Crozier, M. (1990). *Empresa à Escuta*. Edições Instituto Piaget. Lisboa
- Cunha, A., Rego, M. (2003). *A Essência da Liderança Mudança – Resultados – Integridade*. Editora RH. Lisboa
- Dinis, L. (1997). - *Tese de Mestrado - Presidente do Conselho Directivo O Professor como Administrador Escolas do 2º/3º Ciclo do Ensino Básico - Dois estudos de caso – Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação*. Lisboa
- Ferreira, M. e Gugliano, A. (2000). *Fragments da Globalização na Educação - Uma perspectiva comprada*. Artmed Editora. Porto Alegre
- Fink, D., Hargreaves, A. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto Editora. Porto.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Celta Editora Lda, Oeiras.
- Freitas, A. (2011) – *Tese de Mestrado - Liderança do Presidente da Escola Secundária Jaime Moniz, no Funchal*. Universidade Aberta. Lisboa
- Freixo, J. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Edições Instituto Piaget. Lisboa.

- Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Asa Editoras. Santa Maria de Azóia.
- Fullan, M., Hargreaves, A. (2000) *A Escola como Organização Aprendiz Buscando uma educação de Qualidade!*. 2ª Edição ARTMED Editora. São Paulo .(pág. 55-71 / 82-119)
- Gomes, J., Fernandes, R., Grácio, R. (1988) *A História da Educação em Portugal*. Livros Horizontes. Lisboa
- Gomez, P.(2001) *A cultura Escolar na Sociedade Neoliberal*. Traduzido: Ernani Rosa – Artmed Editora. Porto Alegre.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Edições Principia. Estoril.
- Hérbert, M (1996). *Pesquisa em Educação*. Edições Instituto Piaget - Horizontes Pedagógicos, Lisboa.
- Hérbert, M, Goyette, G. e Boutin G. (2005). *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*. 2ª Edição Instituto Piaget. Lisboa
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de Liderança*. 4ª Edição. Livros Horizontes. Lisboa.
- Lopes, A., Reto, L. (1993). *Liderança e Carisma*. Editorial Minerva. Lisboa.
- Moreira, J. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Almedina. Porto.
- Neves, A., Cascão, F. (2001). *Liderança e Animação de Equipas*. IPAM Edições. Porto
- Nogal, J., Basílio A. (2007). *O novo Estatuto da Carreira Docente*. Edições ASA. Porto
- Osborne C., (2009) *Manuais de Gestão Liderança*. Civilização. Porto
- Posner, K. (2003). *O Desafio da Liderança* 3ª Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro
- Quivy, R. e Ampenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Gradiva, Lisboa.
- Revez, M. (2004). *Gestão das Organizações Escolares Liderança Escolar e Clima de Trabalho Um Estudo de Caso*. Edições Cosmo. Chamusca
- Sanches, M., Veiga, F., Sousa, F., Pintassilgo, J. (2007). *Cidadania e Liderança Escolar*. Porto Editota. Porto

- Sergionvanni, T. (2004). *O mundo da Liderança*. Edições ASA. Porto
- Sousa, C., Fernando e Monteiro P., Ileana (2013) *Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos – Um guia para a inovação Organizacional*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Stake, R. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Edição Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- Tuckman, B. (2002). *Manual de investigação em educação. 2ª Edição*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian. Porto.
- Thurler, M. (1994). *A Escola e a Mudança*. Escolar Editora. Lisboa.
- Thurler, M. (1998). *Inovar no Interior da Escola*. Artemed.Brasil.
- Vala, J., Caetano, A. (2007). *Gestão e Recursos Humanos*. Editora RH. Lisboa.
- Whitaker, P. (1990). *Gerir a mudança nas escolas*. Editora ASA Editores II, S.A. Porto.

### **Legislação Consultada**

- Lei n.º 46/1986 de 14 de Outubro Diário da República, n.º 237- I Série.
- Lei n.º 85/2009 de 27 de Agosto Diário da República, N.º 166 - 1.ª série.
- Lei n.º 49/2005 de 30 de Agosto Diário da República, n.º 166I - Série -A.
- Lei n.º 115/97 de 19 de Setembro Diário da República, n.º 217 - I Série - A.
- Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio. Diário da República, I Série - A.
- Decreto-Lei n.º 172/91 de 10 de Maio. Diário da República, nº-107/91 - I Série - A.
- Decreto-Lei n.º 75/08 de Abril. Diário da República, I Série - A.
- Despacho n.º 13313 de 7 de Julho. Diário da República, II Série.
- Decreto-Lei n.º 355-A/98 de 13 de Novembro Diário da República — I Série - A

## Sites da Internet consultados

- A página da Educação Artigo – *Ética e organização escolar* – <http://www.apagina.pt/> -  
Acedido em Janeiro 2009 – em: <http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp?ID=2337>
- Barroso, J. *O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas*. Acedido em  
Dezembro 2008, em <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a02.pdf>.
- Barroso, J.; Viseu, S. (2003) *A Emergência de um Mercado Educativo no Planeamento da Rede Escolar: DE uma Regulação pela oferta a uma Regulação pela procura*. Educ. Soc., Campinas, vol. 24, n. 84, p. 897-921 Consultado em Dezembro de 2008, em <http://www.cedes.unicamp.br>
- Barroso, J. *Organização e regulação dos ensinos básico e secundário, em Portugal: sentidos de uma evolução*. Educ. Soc., Apr. 2003, vol.24, no.82, p.63-92. ISSN 0101-7330. Acedido em Setembro de 2008, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a04v24n82.pdf>
- Ferreira, H. (2005) - *A Administração da Educação Primária, entre 1926 e 1995: Que Participação dos Professores na Organização da Escola e do Processo Educativo?* Tese de doutoramento Consultado em Fevereiro 2008, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/567>
- Portal do Governo -Consultado em Fevereiro de 2009 em: <Http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/>
- Ventura, A. (1999). *Para uma análise das Instituições escolares* António Nóvoa. Consultado em Janeiro 2009

## Revistas

- Ministério da Educação (Julho / Setembro 1999) Revista noesis - Revista Noésis, n.º 51,  
Ministério da Educação. (Abril/Junho 2006) Revista noesis - n.º 65, I, acedido em  
Janeiro de 2009 em [http://sitio.dgidec.minedu.pt/revista\\_noesis/Documents/Revista%20Noesis/Noesis\\_bx\\_n65.pdf](http://sitio.dgidec.minedu.pt/revista_noesis/Documents/Revista%20Noesis/Noesis_bx_n65.pdf)

MORGADO, J. (2004). *Liderança e autonomia: impacto na mudança das práticas curriculares*. Revista Educação da universidade do Vale do Itajaí, vol.4, nº 3, pp.425-438.

Teodoro, A., (1999) *Políticas educativas: considerações breves sobre a transdisciplinaridade de um campo de estudo*. Publicado na Revista de Humanidades e Tecnologias, n.º 1, pp. 117-121.

### **Documentação do Agrupamento**

Inspeção-geral da Educação (2008).Avaliação Externa das Escolas Relatório. Ministério da Educação.

Agrupamento de Escolas (de 2008 a 2011). *Projeto Curricular*.

Agrupamento de Escolas (de 2008 a 2011). *Projeto Educativo*.

Agrupamento de Escolas (de 2008 a 2011). Plano Plurianual.

Agrupamento de Escolas (2011). Relatório de Autoavaliação.

Agrupamento de Escolas (de 2008 a 2011). Relatório de Departamento do 1.º Ciclo.

Agrupamento de Escolas (de 2008 a 2011). Relatório de Departamento Pré Escolar.

Agrupamento de Escolas (2011). Regulamento Interno.

Agrupamento de Escolas (2011). Dossiers de trabalho.



**ANEXOS**

<b>Anexo I</b> .....	140
Ofícios de apresentação	
<b>Anexo II</b> .....	143
Guião das entrevistas aplicadas	
<b>Anexo III</b> .....	151
Entrevistas aplicadas	
<b>Anexo IV</b> .....	161
Transcrição da entrevista realizada à Coordenadora de Escola	
<b>Anexo V</b> .....	168
Transcrição da entrevista realizada às Docentes	
<b>Anexo VI</b> .....	190
Análise de conteúdo das entrevistas aplicadas	

**Anexo I**

Pedido de autorização ao Diretor do Agrupamento de Escolas para a aplicação das entrevistas e consulta de documentação

Vanda Maria Augusto  
Rua dos Crisântemos Lote  
254 B Boa Água III  
2975-183 Quita do Conde  
[vandamariam@gmail.com](mailto:vandamariam@gmail.com)

Exmo. Senhor Diretor  
Do Agrupamento de Escolas

**Assunto: Autorização para realização de entrevistas e recolha de dados**

Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto, professora do 1º Ciclo do Ensino Básico, do Quadro de Escola do Agrupamento de [REDACTED], vem, por este meio, solicitar a Vossa Excelência, autorização para a recolha de dados junto dos professores do 1º Ciclo. A recolha dos dados visa dar curso a um estudo que tem por título ***A liderança do Coordenador do 1.º Ciclo: Um estudo numa escola do Concelho do Barreiro*** e serve de suporte ao trabalho final de mestrado no âmbito do curso de Administração Educacional do Instituto Superior de Educação e Ciências – Lisboa.

Para o efeito, pretendo efetuar uma entrevista a uma Coordenadora de Estabelecimento, de uma das escolas do 1ºCiclo do Agrupamento, e a quatro docentes da mesma escola.

Paralelamente, torna-se necessário complementar a informação das entrevistas com um suporte documental do Projeto Educativo, Projeto Curricular, Regulamento Interno, Relatório de Autoavaliação do Agrupamento, assim como, Relatório do Departamento do 1.º Ciclo e registos que V. Ex.<sup>a</sup> considere pertinentes para este estudo. Prevê-se que o período de recolha de informação e documentação decorra no mês de maio e abril e que todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente no contexto deste estudo, respeitando os procedimentos habituais no que concerne ao anonimato assim como, à sua confidencialidade.

Desde já agradeço a disponibilidade e a colaboração dispensada.

Pede deferimento. Com os melhores cumprimentos

Quinta do Conde, 4 de maio de 2012

(Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto)

## ANEXO I

Pedido de marcação para a aplicação de uma entrevistas à Coordenadora de Estabelecimento

Vanda Maria Augusto  
Rua dos Crisântemos Lote  
254 B Boa Água III  
2975-183 Quita do Conde  
[vandamariam@gmail.com](mailto:vandamariam@gmail.com)

Exma. Senhora Coordenadora  
Da Escola do Ensino Básico

**Assunto: Pedido de marcação para a realização de uma entrevista**

Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto, professora do 1º Ciclo do Ensino Básico, do Quadro de Escola do Agrupamento de [REDACTED], vem, por este meio, solicitar a Vossa Excelência que se digne conceder-lhe uma entrevista, no dia 11 de maio, conforme pedido já apresentado anteriormente ao Diretor do Agrupamento.

Gostaria ainda que Vossa Excelência permitisse a gravação da entrevista e que indicasse a hora para a sua realização.

Agradecendo desde já a atenção dispensada;

Com os melhores cumprimentos

Quinta do Conde, 4 de maio de 2012

(Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto)

## ANEXO I

Pedido de marcação para a aplicação de uma entrevistas à Coordenadora de Estabelecimento

Vanda Maria Augusto  
Rua dos Crisântemos Lote  
254 B Boa Água III  
2975-183 Quita do Conde  
[vandamariam@gmail.com](mailto:vandamariam@gmail.com)

Exma. Senhora Coordenadora

Da Escola do Ensino Básico

**Assunto: Pedido de marcação para a realização de uma entrevista**

Eu, Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto, professora do 1º Ciclo do Ensino Básico, do Quadro de Escola do Agrupamento de [REDACTED], vem, por este meio, solicitar a Vossa Excelência que se digne conceder-lhe uma entrevista a cinco docentes desta escola, no dia 15, 19 e 20 de maio, conforme pedido já apresentado anteriormente ao Direto do Agrupamento.

Gostaria ainda que Vossa Excelência permitisse a gravação da entrevista e que indicasse a hora para a sua realização.

Agradecendo desde já a atenção dispensada;

Com os melhores cumprimentos

Quinta do Conde, 4 de maio de 2012

(Vanda Maria da Fonseca Duarte Augusto)

**Anexo II****Quadro 1 - Guião da entrevista à Coordenadora de Estabelecimento**

<b>Entrevista – À Coordenadora de Estabelecimento</b>		
<b>Blocos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Para formulário das Questões</b>
Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar a finalidade da entrevista</li> <li>• Motivar o entrevistado para a entrevista.</li> <li>• Garantir o sigilo e o feedback, se solicitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar o âmbito do trabalho.</li> <li>• Apresentar os objetivos da entrevista.</li> <li>• -Solicitar a colaboração do entrevistado, considerada importante, para o desenvolvimento do trabalho.</li> <li>• Informar acerca da divulgação dos resultados e explicar a natureza confidencial e anónima da entrevista.</li> <li>• Se assim o desejar, o entrevistado poderá ter acesso à informação final.</li> <li>• Solicitar a autorização para realizar a gravação da entrevista, realçando a importância da gravação devido à necessidade de transcrever e analisar posteriormente a informação obtida.</li> </ul>
Caracterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o percurso pessoal e profissional para compreendermos o presente.</li> <li>• Identificar o tempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Que a Coordenadora está nesta Escola;</li> <li>* Exerce este cargo.</li> </ul> </li> </ul>	<p>1.1.-Para podermos conhecê-la um pouco melhor, iremos iniciar pelo seu nascimento. Quando e onde nasceu?</p> <p>1.2.-Qual foi o seu percurso académico?</p> <p>1.3.-Houve, certamente razões que a levaram a ser professora. Pode indicar algumas dessas razões?</p> <p>1.4.-Há quantos anos exerce a profissão de docente?</p> <p>1.5.-Sempre nesta Escola / Agrupamento?</p> <p>1.6.-Há quanto tempo leciona nesta escola?</p> <p>1.7.-Já exerceu algum cargo antes da coordenação de estabelecimento? Qual?</p> <p>1.8.-Foi eleita ou nomeada para este cargo?</p> <p>1.9.-Há quanto tempo exerce a função de coordenadora nesta escola?</p> <p>1.10.-O que a levou a aceitar este cargo?</p> <p>1.11.-Como coordenadora de estabelecimento continua a</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as motivações da entrevistada para o cargo de coordenadora.</li> <li>• Compreender o papel da coordenadora na escola.</li> <li>• Identificar o enquadramento legal do cargo que desempenha.</li> </ul>	<p>lecionar?</p> <p>1.12.- Que motivos terão levado as pessoas a nomeá-la/elegê-la?</p> <p>1.13.- Considera-se uma gestora ou uma líder? Porquê?</p> <p>1.14.-Como vê o papel de Coordenadora de Estabelecimento?</p> <p>1.15.-Qual a sua opinião sobre o Decreto – Lei nº75/2008 proporciona vantagens para o ensino?</p>
Percepções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar/ compreender:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As funções que a Coordenadora exerce na Escola.</li> <li>• As percepções da Coordenadora de Estabelecimento face ao exercício da sua liderança.</li> <li>• A forma de liderar/gerir</li> </ul> </li> </ul>	<p>2.1.-Como se vê no desempenho das funções de Coordenadora de Estabelecimento?</p> <p>2.2.-Como vê as suas funções/ responsabilidades como Coordenadora de Estabelecimento?</p> <p>2.3.-Como vê a sua relação com os atores educativos (A.E) no que se refere às suas responsabilidades?</p> <p>2.4.-Sente-se reconhecida pelo desenvolvimento do seu trabalho? De que forma é que sente esse reconhecimento?</p> <p>2.5.-Acha que as pessoas aceitam bem a sua forma de liderar/gerir?</p>
A Liderança da Escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar/ compreender:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas orientadoras</li> <li>• A visão da Escola.</li> <li>• Princípios de ação da Coordenadora.</li> <li>• Visão da Escola</li> <li>• Missão da escola.</li> </ul> </li> </ul>	<p>3.1.- Enquanto Coordenadora de Estabelecimento quais são as suas linhas orientadoras?</p> <p>3.2.-O que distingue a sua escola das outras escolas?</p> <p>3.3.-Quais os princípios subjacentes à sua ação como Coordenadora de Estabelecimento?</p> <p>3.4.-Como vê a sua escola?</p> <p>3.5.- Como vê a sua missão na escola?</p> <p>3.6.-Como caracteriza o seu dia-a-dia na escola?</p> <p>3.7.-Qual a sua ação no desenvolvimento das tarefas dos</p>

A Liderança da Escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as funções que a Coordenadora exerce na Escola.</li> <li>• Princípios de ação da Coordenadora.</li> <li>• A atuação perante situações de stress.</li> <li>• Forma como incute o sentido de responsabilidade</li> <li>• Tomada de decisões.</li> <li>• O modo como realiza as tarefas.</li> <li>• Implementação e partilha das ideias/princípios.</li> <li>• <b>Identificar/ compreender:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão da Escola</li> <li>• Desafios e projetos novos, mudanças.</li> <li>• A Planificação da Escola.</li> <li>• Verificação dos objetivos.</li> <li>• Desafios e projetos novos, mudanças.</li> <li>• Recetividade ideias/sugestões.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Atores Educativos?</p> <p>3.8.-Como age quando os Atores Educativos têm tarefas difíceis de executar?</p> <p>3.9.-Como incute o sentido de responsabilidade nos docentes da escola?</p> <p>3.10.-Como toma as suas decisões?</p> <p>3.11.-Como implementa as suas ideias? Dê-me alguns exemplos. Toma em conta as ideias e sugestões de ajuda dos Atores Educativos?</p> <p>3.12.-Como fomenta o bem-estar na escola?</p> <p>3.13.- Como costuma transmitir as suas ideias, princípios e valores aos Atores Educativos?</p> <p>3.14.- Qual a sua visão da escola? A quem transmite essa visão? E que mecanismos utiliza para comunicá-la?</p> <p>3.15.-Quais são as mudanças prioritárias na sua escola?</p> <p>3.16.-Como é feita a planificação anual da escola?</p> <p>3.17.-Como é que verifica se os objetivos propostos são atingidos?</p> <p>3.18.-Incentiva novos projetos de ação? Exemplifique como.</p> <p>3.19.-Como estabelece os recursos necessários para levar a cabo as tarefas e projetos da escola?</p> <p>3.20.- Está recetiva a sugestões na forma como executa o seu trabalho? Mesmo que essas sugestões não vão de encontro ao que pensa?</p> <p>3.21.-Reconhece e premeia os esforços individuais ou coletivos dos seus colaboradores? De que forma é que o faz?</p> <p>3.22.-Incentiva a pró ação dos Atores Educativos? De que forma é que o faz?</p> <p>3.23.-Na relação com Atores Educativos como reage em relação ao cumprimento dos prazos das tarefas a realizar?</p> <p>3.24.-Olhando para a sua ação como Coordenadora de Estabelecimento tem por hábito ouvir os Atores Educativos?</p>
-----------------------	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da Coordenadora face ao trabalho dos atores educativos.</li> <li>• Relacionamento da Coordenadora com os atores educativos.</li> <li>• A atuação perante situações de stress.</li> <li>• Identificar o estilo de liderança do Coordenadora de Estabelecimento.</li> <li>• Balanço da experiência como Coordenadora.</li> </ul>	<p>3.25.-Como resolve os conflitos na escola?</p> <p>3.26.-Como identifica o estilo da sua liderança?</p> <p>3.27.-Que balanço faz da sua experiência como Coordenadora de Estabelecimento?</p>
Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher as sugestões do entrevistado acerca dos assuntos incluídos na entrevista</li> <li>• Agradecer a participação do entrevistado.</li> </ul>	<p>3.28.- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa a esta entrevista?</p>

**Quadro I** - Guião de Entrevista à Coordenadora de Estabelecimento, elaborado por Vanda Maria Augusto e Lúcia Grave – Resendes 2012



**ANEXO II****Quadro 2** - Guião da entrevista aos docentes.

Entrevista – aos docentes		
Blocos	Objetivos	Para formulário das Questões
Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar a finalidade da entrevista</li> <li>• Motivar o entrevistado para a entrevista.</li> <li>• Garantir o sigilo e o feedback, se solicitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar o <b>âmbito</b> do trabalho.</li> <li>• Apresentar os <b>objetivos</b> da entrevista.</li> <li>• -Solicitar a colaboração do entrevistado, considerada importante, para o desenvolvimento do trabalho.</li> <li>• Informar acerca da divulgação dos <b>resultados</b> e explicar a natureza confidencial e anónima da entrevista.</li> <li>• Se assim o desejar, o entrevistado poderá ter acesso à informação final.</li> <li>• Solicitar a autorização para realizar a <b>gravação</b> da entrevista, realçando a importância da gravação devido à necessidade de transcrever e analisar posteriormente a informação obtida.</li> </ul>
Caracterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher dados sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Percurso pessoal</li> <li>-Percurso profissional</li> <li>-Formação académica</li> <li>-Formação profissional</li> </ul> </li> <li>• Identificar as motivações para o cargo de coordenadora.</li> </ul>	<p>1.1.-Para podermos conhecê-la um pouco melhor, iremos iniciar pelo seu nascimento. Quando e onde nasceu?</p> <p>1.2.-Qual foi o seu percurso académico?</p> <p>1.3. O que a levou a optar pela profissão de professora? Pode indicar algumas dessas razões?</p> <p>1.4.- Há quantos anos exerce a profissão de docente?</p> <p>1.5.- Há quanto tempo leciona nesta escola?</p> <p>1.6.- Já exerceu algum cargo de coordenação? Qual?</p> <p>1.7.- Quais os motivos que terão levado as pessoas a nomear/ eleger a Coordenadora de</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender o papel da coordenadora na escola.</li> </ul>	<p>Estabelecimento?</p> <p>1.8.- Considera a Coordenadora de Estabelecimento uma gestora ou uma líder?</p> <p>1.9.- Como vê o papel da Coordenadora de Estabelecimento?</p>
Perceções	<p>• <b>Identificar/ compreender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As funções que a Coordenadora exerce na Escola.</li> <li>• A relação da Coordenadora com os Atores Educativos.</li> <li>• As perceções da Coordenadora de Estabelecimento face ao exercício da sua liderança.</li> </ul> <p>A forma de liderar/gerir</p>	<p>2.1.-Como vê o desempenho das funções da Coordenadora de Estabelecimento?</p> <p>2.2.-Como vê a relação da Coordenadora de Estabelecimento com:</p> <p>2.2.1.- Os professores?</p> <p>2.2.2.- As assistentes operacionais?</p> <p>2.2.3.- Os alunos?</p> <p>2.2.4.- Os encarregados de educação/pais?</p> <p>2.2.5.- A comunidade Local?</p> <p>2.3.- A Coordenadora de Estabelecimento reconhece o desenvolvimento do seu trabalho? De que forma é que sente esse reconhecimento?</p> <p>2.4.-Qual a sua opinião sobre a forma de liderar/gerir da Coordenadora de Estabelecimento?</p>
Estilo de Liderança	<p>• <b>Identificar/ compreender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas orientadoras</li> <li>• A visão da Escola.</li> <li>• Princípios de ação da Coordenadora.</li> <li>• Missão da Coordenadora na escola.</li> <li>• Identificar as funções que a Coordenadora exerce na Escola.</li> <li>• Princípios de ação da Coordenadora.</li> <li>• A atuação perante situações de stress.</li> </ul>	<p>3.1.- Quais são as linhas orientadoras para a escola que a Coordenadora de Estabelecimento estabelece?</p> <p>3.2.-Em sua opinião o que distingue esta escola das outras escolas?</p> <p>3.3.-Quais os princípios subjacentes à ação da Coordenadora de Estabelecimento?</p> <p>3.4.-Como vê a sua escola?</p> <p>3.5.- Como vê missão da Coordenadora na escola?</p> <p>3.6.-Como caracteriza o dia-a-dia da Coordenadora na escola?</p> <p>3.7.-Qual a ação da Coordenadora no</p>

Estilo de Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma como incute o sentido de responsabilidade</li> <li>• Tomada de decisões.</li> <li>• O modo como realiza as tarefas.</li> <li>• Implementação e partilha das ideias/princípios.</li> <li>• <b>Identificar/ compreender:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula o bem-estar.</li> <li>• Transmissão de ideias.</li> <li>• Visão da Escola.</li> <li>• Desafios e projetos novos, mudanças.</li> <li>• A Planificação da Escola.</li> <li>• Verificação dos objetivos.</li> <li>• Desafios e projetos novos, mudanças.</li> <li>• Recetividade ideias/sugestões.</li> </ul> </li> <li>Reconhecimento da Coordenadora face ao trabalho dos atores educativos.</li> <li>• Relacionamento da Coordenadora com os atores educativos.</li> <li>• A atuação perante situações de stress.</li> </ul>	<p>desenvolvimento das tarefas que os docentes realizam?</p> <p>3.8.-Como é que a Coordenadora age perante a execução de tarefas difíceis?</p> <p>3.9.-Como é que a Coordenadora incute o sentido de responsabilidade nos docentes da escola?</p> <p>3.10.-Como é que a Coordenadora toma as suas decisões?</p> <p>3.11.-Como é que a Coordenadora implementa as suas ideias?</p> <p>3.12.-Toma em conta as ideias e sugestões dos docentes? Dê exemplos.</p> <p>3.13.-Como é que a Coordenadora fomenta o bem-estar na escola?</p> <p>3.14.- Como é que a Coordenadora transmite as ideias?</p> <p>3.15.- Como é que a Coordenadora transmite a visão que tem da escola? Quais os mecanismos que utiliza?</p> <p>3.16.-Em sua opinião quais são as mudanças prioritárias na sua escola?</p> <p>3.17.-Como é feita a planificação anual da escola?</p> <p>3.18.- Como é que se verifica se os objetivos propostos são atingidos?</p> <p>3.19.- A Coordenadora de Estabelecimento incentiva novos projetos de ação? Exemplifique como.</p> <p>3.20.- Como é que a Coordenadora estabelece os recursos necessários para levar a cabo as tarefas e projetos da escola?</p> <p>3.21.- Em sua opinião a Coordenadora é recetiva a sugestões? Exemplifique.</p> <p>3.22.- A Coordenadora de Estabelecimento reconhece e premeia os esforços individuais ou coletivos dos docentes? De que forma é que o faz?</p> <p>3.23.- A Coordenadora de Estabelecimento incentiva a pró ação dos Atores Educativos?</p>
---------------------	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o estilo de liderança do Coordenadora de Estabelecimento.</li> <li>• Balanço da experiência como Coordenadora.</li> </ul>	<p>Como?</p> <p>3.24.-A Coordenadora de Estabelecimento ouve os Atores Educativos?</p> <p>3.25.-Como é que são resolvidos os conflitos na escola:</p> <p>3.25.1.- Entre os professores?</p> <p>3.25.2.-Entre professores e alunos?</p> <p>3.25.3.-Entre alunos?</p> <p>3.25.4.-Entre a escola e encarregados de educação/ pais?</p> <p>3.26.-Como identifica o estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento?</p> <p>3.27.-Que balanço faz do trabalho realizado pela Coordenadora de Estabelecimento?</p>
Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher as sugestões do entrevistado acerca dos assuntos incluídos na entrevista</li> <li>• Agradecer a participação do entrevistado.</li> </ul>	3.28.- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa a esta entrevista?

**Quadro II** - Guião de Entrevista aos docentes, elaborado por Vanda Maria Augusto e Lúcia Grave – Resendes 2012.

**Anexo III**

Entrevista à Coordenadora de Estabelecimento de uma Escola Básica no Concelho do Barreiro.

Esta entrevista é um instrumento que visa dar curso a um trabalho de investigação para a dissertação de mestrado no âmbito do curso de Administração Educacional da Instituto Superior de Educação e Ciências – Lisboa, intitulada *A liderança do coordenador do 1.º ciclo: Um estudo numa escola do Concelho do Barreiro*. Tem como objetivos:

- Analisar as perceções da coordenadora de estabelecimento da Escola X do 1º Ciclo do Agrupamento R face ao seu exercício de liderança.
- Identificar o estilo de liderança, do(a) coordenador(a) de estabelecimento. Escolas do 1º Ciclo do Agrupamento R.

Esta entrevista é de natureza confidencial.

Obrigada pela colaboração

Vanda Maria Augusto - vandamariam@gmail.com

**Identificação**

Nome: \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_ anos

**Data** da entrevista \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Local** \_\_\_\_\_

Tempo de **duração** da entrevista \_\_\_\_\_

(Início \_\_\_\_h \_\_\_\_min. / Final \_\_\_\_h \_\_\_\_min.)

- **Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado**

**Objetivos**

- Apresentar a finalidade da entrevista
- Motivar o entrevistado para a entrevista.
- Garantir o sigilo e o feedback, se solicitado.

**Para formulário das Questões**

- Especificar o âmbito do trabalho.
- Apresentar os objetivos da entrevista.
- Solicitar a colaboração do entrevistado, considerada importante, para o desenvolvimento do trabalho.
- Informar acerca da divulgação dos resultados e explicar a natureza confidencial e anónima da entrevista.
- Se assim o desejar, o entrevistado poderá ter acesso à informação final.
- Solicitar a autorização para realizar a gravação da entrevista, realçando a importância da gravação devido à necessidade de transcrever e analisar posteriormente a informação obtida.

**1. Caracterização do entrevistado****Objetivos**

Recolher dados sobre:

- Percurso pessoal
- Percurso profissional
- Formação académica
- Formação profissional

**A Pessoa**

1.1.-Para podermos conhecê-la um pouco melhor, iremos iniciar pelo seu nascimento.  
Quando e onde nasceu?

- 1.2.-Qual foi o seu percurso académico?
- 1.3.-Houve, certamente razões que a levaram a ser professora. Pode indicar algumas dessas razões?
- 1.4.-Há quantos anos exerce a profissão de docente?
- 1.5.-Sempre nesta Escola / Agrupamento?
- 1.6.-Há quanto tempo leciona nesta escola?
- 1.7.-Já exerceu algum cargo antes da coordenação de estabelecimento? Qual?
- 1.8.-Foi eleita ou nomeada para este cargo?
- 1.9.-Há quanto tempo exerce a função de coordenadora nesta escola?
- 1.10.-O que a levou a aceitar este cargo?
- 1.11.-Como Coordenadora de Estabelecimento continua a lecionar?
- 1.12.- Que motivos terão levado as pessoas a nomeá-la/elegê-la?
- 1.13.- Considera-se uma gestora ou uma líder? Porquê?
- 1.14.-Como vê o papel de Coordenadora de Estabelecimento?
- 1.15.-Qual a sua opinião sobre o Decreto – Lei nº75/2008 proporciona vantagens para o ensino?

## **2.Percepções**

### **Objetivo**

- Identificar as percepções da Coordenadora de Estabelecimento face ao exercício da sua liderança.

### **Percepções da Coordenadora de Estabelecimento**

- 2.1.-Como se vê no desempenho das funções de Coordenadora de Estabelecimento?
- 2.2.-Como vê as suas funções/ responsabilidades como Coordenadora de Estabelecimento?
- 2.3.-Como vê a sua relação com os Atores Educativos (A.E) no que se refere às suas responsabilidades?
- 2.4.-Sente-se reconhecida pelo desenvolvimento do seu trabalho? De que forma é que sente esse reconhecimento?
- 2.5.-Acha que as pessoas aceitam bem a sua forma de liderar/gerir?

### **3. Liderança**

#### **Objetivo**

- Identificar o *estilo de liderança* do Coordenadora de Estabelecimento.

#### **A Liderança da Escola**

- 3.1.- Enquanto Coordenadora de Estabelecimento quais são as suas linhas orientadoras?
- 3.2.-O que distingue a sua escola das outras escolas?
- 3.3.-Quais os princípios subjacentes à sua ação como Coordenadora de Estabelecimento?
- 3.4.-Como vê a sua escola?
- 3.5.- Como vê a sua missão na escola?
- 3.6.-Como caracteriza o seu dia-a-dia na escola?
- 3.7.-Qual a sua ação no desenvolvimento das tarefas dos Atores Educativos?
- 3.8.-Como age quando os Atores Educativos têm tarefas difíceis de executar?
- 3.9.-Como incute o sentido de responsabilidade nos docentes da escola?
- 3.10.-Como toma as suas decisões?
- 3.11.-Como implementa as suas ideias? Dê-me alguns exemplos. Toma em conta as ideias e sugestões de ajuda dos Atores Educativos?
- 3.12.-Como fomenta o bem-estar na escola?
- 3.13.- Como costuma transmitir as suas ideias, princípios e valores aos Atores Educativos?
- 3.14.- Qual a sua visão da escola? A quem transmite essa visão? E que mecanismos utiliza para a comunicá-la?
- 3.15.-Quais são as mudanças prioritárias na sua escola?
- 3.16.-Como é feita a planificação anual da escola?
- 3.17.-Como é que verifica se os objetivos propostos são atingidos?
- 3.18.-Incentiva novos projetos de ação? Exemplifique como.
- 3.19.-Como estabelece os recursos necessários para levar a cabo as tarefas e projetos da escola?



3.20.- Está receptiva a sugestões na forma como executa o seu trabalho? Mesmo que essas sugestões não vão ao encontro do que pensa?

3.21.-Reconhece e premeia os esforços individuais ou coletivos dos seus colaboradores?  
De que forma é que o faz?

3.22.-Incentiva a pró ação dos Atores Educativos? De que forma é que o faz?

3.23.-Na relação com Atores Educativos como reage em relação ao cumprimento dos prazos das tarefas a realizar?

3.24.-Olhando para a sua ação como Coordenadora de Estabelecimento tem por hábito ouvir os Atores Educativos?

3.25.-Como resolve os conflitos na escola?

3.26.-Como identifica o estilo da sua liderança?

3.27.-Que balanço faz da sua experiência como Coordenadora de Estabelecimento?

3.28.-Gostaria de acrescentar mais alguma coisa a esta entrevista?

Obrigada pela sua colaboração

### ANEXO III

Entrevista a quatro docentes de uma Escola Básica no Concelho do Barreiro.

Esta entrevista é um instrumento que visa dar curso a um trabalho de investigação para a dissertação de mestrado no âmbito do curso de Administração Educacional da Instituto Superior de Educação e Ciências – Lisboa, intitulada *O Estilo de Liderança de uma Coordenadora de Estabelecimento do 1º Ciclo, numa Escola do Concelho do Barreiro - Estudo de Caso*. Tem como objetivos:

- Analisar as perceções dos Professores da Escola X do 1º Ciclo do Agrupamento R face ao exercício de liderança da Coordenadora de Estabelecimento;
- Identificar o estilo de liderança, da Coordenadora de Estabelecimento, da Escola X do 1º Ciclo do Agrupamento R

A presente entrevista é de natureza confidencial.

Obrigada pela colaboração

Vanda Maria Augusto - vandamariam@gmail.com

#### Identificação

Nome: \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_ anos      Sexo: \_\_\_\_\_

**Data** da entrevista \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Local** \_\_\_\_\_

Tempo de **duração** da entrevista \_\_\_\_\_

(Início \_\_\_\_h \_\_\_\_min. / Final \_\_\_\_h \_\_\_\_min.)

---

- **Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado**

**Objetivos**

- Apresentar a finalidade da entrevista
- Motivar o entrevistado para a entrevista.
- Garantir o sigilo e o feedback, se solicitado.

**Para formulário das Questões**

- Especificar o âmbito do trabalho.
- Apresentar os objetivos da entrevista.
- Solicitar a colaboração do entrevistado, considerada importante para o desenvolvimento do trabalho.
- Informar acerca da divulgação dos resultados e explicar a natureza confidencial e anónima da entrevista.
- Se assim o desejar, o entrevistado poderá ter acesso à informação final.
- Solicitar a autorização para realizar a gravação da entrevista, realçando a importância da gravação devido à necessidade de transcrever e analisar posteriormente a informação obtida.

**4. Caracterização do entrevistado****Objetivos**

Recolher dados sobre:

- *Percurso pessoal*
- *Percurso profissional*
- *Formação académica*
- *Formação profissional*

**A Pessoa**

1.1.-Para podermos conhecê-la um pouco melhor, iremos iniciar pelo seu nascimento.

Quando e onde nasceu?

1.2.-Qual foi o seu percurso académico?

1.3.-O que a levou a optar pela profissão de professora? Pode indicar algumas dessas razões?

- 1.4.-Há quantos anos exerce a profissão de docente?
- 1.5.-Há quanto tempo leciona nesta escola?
- 1.6.- Já exerceu algum cargo de coordenação? Qual?
- 1.7.- Quais os motivos terão levado as pessoas a nomear/eleger a Coordenadora de Estabelecimento?
- 1.8.- Considera a Coordenadora de Estabelecimento uma gestora ou uma líder? Porquê?
- 1.9.-Como vê o papel da Coordenadora de Estabelecimento?

## **5.Perceções**

### **Objetivo**

- Analisar as *perceções* dos docente da Escola X 1º Ciclo do Ensino Básico do Agrupamento R face ao exercício de liderança da Coordenadora de Estabelecimento;

### **Perceções dos Docentes da Escola X da Coordenadora de Estabelecimento**

- 2.1.-Como vê o desempenho das funções da Coordenadora de Estabelecimento?
- 2.2.-Como vê a relação da Coordenadora de Estabelecimento com:
- 2.2.1.- Os professores?
  - 2.2.2.- As Assistentes Operacionais?
  - 2.2.3.- Os alunos?
  - 2.2.4.- Os encarregados de educação/ pais?
  - 2.2.5.- A comunidade local?
- 2.3.- A Coordenadora de Estabelecimento reconhece o desenvolvimento do seu trabalho?  
De que forma é que sente esse reconhecimento?
- 2.4.-Qual a sua opinião sobre a forma de liderar/gerir da Coordenadora de Estabelecimento?

## **6. Liderança**

### **Objetivo**

- Identificar o *estilo de liderança* da Coordenadora de Estabelecimento.

**Estilo de liderança da Coordenadora d Estabelecimento**

- 3.1.- Quais são as linhas orientadoras para a escola que a Coordenadora de Estabelecimento estabelece?
- 3.2.-Em sua opinião o que distingue esta escola das outras escolas?
- 3.3.-Quais os princípios subjacentes à ação da Coordenadora de Estabelecimento?
- 3.4.-Como vê a sua escola?
- 3.5.- Como vê missão da Coordenadora na escola?
- 3.6.-Como caracteriza o dia-a-dia da Coordenadora na escola?
- 3.7.-Qual a ação da Coordenadora no desenvolvimento das tarefas que os docentes realizam?
- 3.8.-Como é que a Coordenadora age perante a execução de tarefas difíceis?
- 3.9.-Como é que a Coordenadora incute o sentido de responsabilidade nos docentes da escola?
- 3.10.-Como é que a Coordenadora toma as suas decisões?
- 3.11.-Como é que a Coordenadora implementa as suas ideias?
- 3.12.-Toma em conta as ideias e sugestões dos docentes? Dê exemplos.
- 3.13.-Como é que a Coordenadora fomenta o bem-estar na escola?
- 3.14.- Como é que a Coordenadora transmitir as ideias?
- 3.15.- Como é que a Coordenadora transmite a visão que tem da escola? Quais os mecanismos que utiliza?
- 3.16.-Em sua opinião quais são as mudanças prioritárias na sua escola?
- 3.17.-Como é feita a planificação anual da escola?
- 3.18.- Como é que se verifica se os objetivos propostos são atingidos?
- 3.19.- A Coordenadora de Estabelecimento incentiva novos projetos de ação? Exemplifique como.
- 3.20.- Como é que a Coordenadora estabelece os recursos necessários para levar a cabo as tarefas e projetos da escola?
- 3.21.- Em sua opinião a Coordenadora é receptiva a sugestões? Exemplifique.
- 3.22.- A Coordenadora de Estabelecimento reconhece e premeia os esforços individuais ou coletivos dos docentes? De que forma é que o faz?

3.23.- A Coordenadora de Estabelecimento incentiva a pró ação dos Atores Educativos?  
Como?

3.24.-A Coordenadora de Estabelecimento ouve os Atores Educativos?

3.25.-Como é que são resolvidos os conflitos na escola:

3.25.1.- Entre os professores?

3.25.2.-Entre professores e alunos?

3.25.3.-Entre alunos?

3.25.4.-Entre a escola e encarregados de educação/ pais?

3.26.-Como identifica o estilo de liderança da Coordenadora de Estabelecimento?

3.27.-Que balanço faz do trabalho realizado pela Coordenadora de Estabelecimento?

3.28.- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa a esta entrevista?

Obrigada pela sua colaboração

**Anexo IV**

## Transcrição da entrevista da Coordenadora de Estabelecimento (C)

1 1.1.- Nasci em Alhos Vedros (Baixa da Banheira, mais propriamente) em 4 de Março de  
2 1961.

3 1.2.-Iniciei a 1ª classe com 6 anos e foi sempre a andar até ao 2º ano do curso  
4 complementar dos liceus (atualmente 11º ano), o único exame que fiz foi o da 4ª classe,  
5 os outros no final do curso geral e do curso complementar dos liceus (atuais 9º e 11º)  
6 dispensei sempre. Parei um ano para ir à Bélgica e a França, já de volta a Portugal  
7 trabalhei num escritório e numa fábrica de malas. Depois decidi seguir o meu sonho e  
8 fui fazer o exame de admissão ao Magistério tendo ficado em 13º lugar! Em 1982 estava  
9 pronta a trabalhar. Mais tarde tive de ir fazer a Licenciatura, candidatei-me à ESE de  
10 Setúbal, fui admitida e durante dois anos rumei até Setúbal para em 2002 ter concluído  
11 o Curso de formação Científica e Pedagógica para professores do 1º Ciclo –  
12 Especialização em Língua Portuguesa.

13 1.3.- Essa pergunta saiu no exame de Língua Portuguesa do Magistério... Na 1ª classe  
14 tive uma professora que adorei, tínhamos um jardim que regávamos e tratávamos, havia  
15 um dia por semana, creio que à 4ª feira, em que tínhamos atividades: cantávamos,  
16 fazíamos jogos tradicionais, danças e outras coisas, era exigente mas também muito  
17 simpática. Depois mudámos de casa, de escola e de professora... A que me levou até à  
18 4ª classe era prepotente, autoritária e má.

19 A régua andava sempre em ação, seja por darmos mais de dois erros ou por falarmos  
20 enquanto ela ficava na conversa com as colegas ou por qualquer outro motivo. Lembro-  
21 me de pensar várias vezes se seria necessário bater para ensinar os alunos e de chegar à  
22 conclusão que queria ser professora para mais tarde lhe provar que os meus alunos  
23 aprendiam e eu não lhes batia. Não consegui mostrar-lhe isso porque após o 25 de Abril  
24 lhe perdemos o rasto... o marido suicidou-se (era o Presidente da Junta) e ela e a irmã  
25 desapareceram. Mas sei que consegui, adoro a minha profissão e os meus alunos  
26 aprendem num ambiente de respeito, confiança e com regras.

27 1.4.- Desde setembro de 1982, por isso em setembro deste ano farei 30 anos de serviço.

1.5.-Não. Comecei num colégio particular e depois passei por algumas escolas do concelho até ter visto esta escola a ser construída e logo na altura disse ao meu marido que havia de ir estreitar aquela escola. Não a estreei mas vim logo no ano a seguir.

1.6.- Este é o 6º ano que leciono nesta escola.

1.7.-Não exerci nenhum cargo de coordenação antes.

1.8.-Como já referi esta escola é nova e no ano em que abriu foram colocadas professoras contratadas porque a escola foi inaugurada após terem saído as colocações. No ano seguinte é que os lugares foram a concurso e tanto eu como as outras colegas fomos aqui colocadas e não nos conhecíamos. Quando a colega do conselho executivo nos perguntou quem estaria disponível, eu mostrei-me interessada, pelo que fui eleita coordenadora pela disponibilidade que demonstrei.

1.9.-Este é o 6º ano como coordenadora.

1.10.-O que me levou a aceitar este cargo foi o desafio e o desejo de abraçar uma nova função na minha carreira como docente. Gosto muito de ser professora e do contato direto com as crianças mas pensei que também seria bom e gratificante experimentar estar do outro lado, ajudar a pôr em funcionamento toda esta engrenagem que é a escola e ver/ajudar uma escola nova a crescer e a impor-se na sociedade envolvente como um bom exemplo de escola pública e de qualidade. Ser coordenadora, acho eu, implica estar por trás do processo de construção da vida escolar e simultaneamente ser o elemento de ligação e até a impulsionadora dos projetos e atividades que a escola abraça.

1.11.-Neste momento não, aliás na maior parte dos anos em que desempenho esta função tenho sido professora de apoio educativo. No 1º ano estava como professora de apoio a tempo inteiro e ia inclusivamente a outra escola do agrupamento dar apoio. Há 3 anos lectionei uma turma de 3º ano cumulativamente com as funções de coordenadora. O que foi muito difícil e esgotante, senti várias vezes que ora estava a prejudicar os meus alunos ora estava a prejudicar a escola por não me poder dedicar como queria e devia às minhas várias funções. Nos outros anos tenho 5h de apoio semanais.

1.12.- Já disse atrás que não nos conhecíamos... para o 2º mandato, não sei se se pode dizer assim fui nomeada pelo diretor, após me terem consultado.

1.13.- Hum... acho que sou uma líder porque envolvo os colegas nas mudanças, na organização, dou importância aos aspetos humanos e interativos da Escola, gosto de



delegar funções nos outros, embora, como responsável, supervisione as atividades e tente sempre saber como está a tudo a decorrer para não perder o fio à meada e dar a minha contribuição para o bom desenvolvimento dos projetos, por vezes também poderei ser gestora pois como coordenadora de escola tenho de garantir a funcionalidade e continuidade das tarefas e tenho de me preocupar com a planificação, a execução, o solucionar de problemas.

1.14.-A coordenadora de estabelecimento é em primeira análise a representante da direção na escola onde desempenha funções. É quem tem de coordenar as atividades, transmitir informações, atender pais e outros elementos da comunidade educativa, solucionar problemas do dia-a-dia...

1.15.- O Decreto – Lei nº75/2008 é o que prevê a alteração ao regime de autonomia, administração e gestão das escolas. Parece-me que não traz modificações substanciais, penso que pretende levar ao desenvolvimento da autonomia das escola, à participação efetiva de toda a comunidade educativa, aberta aos parceiros sociais no sentido de ter um ensino aberto à mudança, exigente e cativante para os alunos, que privilegie o diálogo, o entendimento e a negociação. No entanto há que ter em conta que quem faz as mudanças efetivas na escola são os intervenientes no processo e não os decretos, estes apenas orientam. A autonomia é importante se levar a escola a conhecer-se e organizar-se para resolver os seus problemas e identificar as novas metas a atingir e aí sim este modelo de gestão será vantajoso para as escolas.

2.1.-Muito trabalhoso... chego ao fim do dia e penso o que é que fiz o dia inteiro que estou estafadíssima e não parei um segundo! Quando chego começo por falar com as funcionárias para saber se há novidades, boas ou más, depois gosto de dar uma volta pelas salas de aula para saber se está tudo bem. Se não há nada urgente para tratar vou ao mail para ver se há alguma informação importante para a escola, para transmitir às colegas. Depois há mapas para fazer, pais ou outros membros da comunidade para atender, burocracias para resolver, o apoio educativo/apoio ao estudo para pôr em prática...

2.2.-As minhas funções são as que estão previstas no decreto atrás referido e no Regulamento Interno do Agrupamento, às vezes cumprem-se facilmente, mas noutros dias são muito difíceis e apetece desistir e passar a pasta a outro, como se costuma dizer.

2.3.-Da minha perspectiva a minha relação com os atores educativos baseia-se num clima de confiança, cumplicidade até, e diálogo.

2.4.-Acho que sim, o clima de confiança e ajuda que existe entre colegas e restantes funcionárias, o estar sempre prontos para solucionar qualquer problema que apareça, o não dizer não a qualquer coisa que se pede é para mim uma forma de reconhecimento de que vale a pena trabalhar para que a escola funcione da melhor forma possível.

2.5.-Até à data não tive problemas, não gosto de impor nada, gosto de ouvir as várias partes interessadas antes de tomar uma decisão e assim as pessoas sabem que têm sempre uma palavra a dizer e que são ouvidas e sempre que possível atendidas.

3.1.- Participação/Dinamismo/Desenvolvimento/Um olhar para o Futuro.

3.2.-Das que passei enquanto professora?

3.2.1. – Diferente em que sentido?

3.2.2. – Gosto desta escola gosto de pensar que tenho sido um elemento importante no seu desenvolvimento e afirmação. Há um ambiente muito familiar, em que todos nos sentimos à vontade...

3.3.-Como coordenadora de escola sou a representante da direção na escola, sou o elo de ligação entre a direção e as colegas, pais, auxiliares e alunos por isso, e para estar segura daquilo que faço e defendo, preciso de participar de forma ativa nas tomadas de decisão, de estar presente em reuniões onde se definem as linhas orientadoras do agrupamento e de estar por dentro do projeto do agrupamento pois só assim posso participar na vida escolar, dar sugestões, inovar, procurar soluções para problemas que vão surgindo e cativar os colegas para se empenharem mais e melhor no prosseguimento dos nossos objetivos enquanto escola e agrupamento.

3.4.-Como um local onde todos têm oportunidade de desenvolver as suas competências, sejam alunos, professores, assistentes operacionais...

3.5.-A minha missão na escola...essa é muito profunda. Todos temos uma missão, a minha talvez seja coordenar, ajudar, participar, formar e informar.

3.6.-Acho que já respondi um pouco a essa questão... trabalhoso mas na maior parte das vezes compensador.

3.7.-Primeiro há que informar, explicar o que se quer e porque se quer, estou aberta a sugestões sobre a melhor forma de atingir os objetivos, depois é arregaçar as mangas e começar a trabalhar.

3.8.-Realmente, por vezes surgem tarefas mais difíceis de realizar mas com boa vontade e ajuda de todos tudo se consegue, estou sempre disponível para ajudar quem precise e me manifeste que precisa de ajuda. Quando a tarefa é difícil para um encontra-se um grupo que a possa realizar, pois dois pensam melhor que um!

3.9.-Somos todos adultos... todos sabem quais são as suas tarefas e que compromissos abraçaram quando vieram para a escola, seja qual for a sua função...quando alguém se esquece há que relembrá-la através do diálogo.

3.10.-Faço sempre questão de ouvir os outros.

3.11.-Apresento as minhas ideias/sugestões e depois conversamos sobre a melhor forma de as pôr em prática ou se vale a pena ir em frente, tenho sempre que ouvir os outros pois os projetos, as atividades, que vamos implementar só têm pernas para andar se trabalharmos todos no mesmo sentido e com os mesmos objetivos. Exemplos? De momento não me ocorre nenhum, isto em cima da hora é complicado, se calhar daqui a pouco lembro-me de uma série de coisas...

3.12.-O bem-estar na escola ou em qualquer outro local depende, creio eu, do clima de cumplicidade que se cria entre os pares, ser capaz de ouvir, de estar presente quando é necessário, ser capaz de chamar a atenção quando é necessário, tendo em conta a pessoa que está à nossa frente (nem todos reagem da mesma forma, há que saber como dizer a mesma coisa de diferentes formas), ter atenção à forma como se transmite um pedido e/ou uma ordem.

3.13.-Ideias, princípios, valores são conceitos abstratos mas que estão presentes em todas as decisões e ações que desenvolvemos ao longo do dia, quando já nos conhecemos e convivemos há tantos dias como acontece com o grupo com o qual trabalho acho que já sabem aquilo que defendo. Quando chegam funcionários novos costumo ter uma pequena reunião onde transmito a nossa maneira de trabalhar e de funcionar e aquilo que se espera de cada um de nós, no nosso local de trabalho.

3.14.-A escola deve ser um local de partilha, onde se goste de estar a ensinar, a aprender, a trabalhar. A escola tem de dar oportunidade a todas as crianças de se

tornarem cidadãos participativos e conscientes de se tornarem adultos ativos e construtores de um futuro coletivo. A escola tem de criar condições (humanas e materiais) para que os atores educativos possam desenvolver a sua ação. Tento transmitir esta visão aos colegas, aos funcionários, aos alunos através da minha forma de agir no meu dia-a-dia, nas conversas formais e informais que vamos tendo...

3.15.-Era ótimo termos os materiais necessários para pudermos diversificar a nossa prática pedagógica, termos um grupo estável a nível de assistentes operacionais (professores temos tido um grupo estável), termos salas em número suficiente para trabalharmos todos no mesmo horário e termos assim uma maior articulação entre todos os anos de escolaridade e mais um sem nº de pequenas coisas que vão aparecendo todos os dias e que demoram uma eternidade a resolver e para os quais é preciso fazer mil e um ofícios e imaginar mil e uma formas de se obter nem que seja uma simples mangueira ou um escadote.

3.16.-A escola pertence a um agrupamento e a planificação da escola está ligada com a do agrupamento, é feita no início do ano em reuniões de coordenação de ciclo e em grupos de ano dos quais sai um documento que é aprovado em pedagógico. Ao longo do ano podem surgir atividades propostas por parceiros da comunidade que serão analisadas por nós em reuniões de escola e aceites ou não de acordo com o que ficou decidido no PAA.

3.17.-Com base nos resultados obtidos. Nas reuniões de avaliação, no final de cada ano letivo, é feito o balanço do que foi feito ao longo do ano e analisado o que não foi feito e porquê para se poder melhorar.

3.18.-Novos projetos passam sempre pela coordenação de ciclo, pois como já disse atrás a escola pertence a um agrupamento e trabalhamos em colaboração, as ideias são pois trabalhadas em conjunto no sentido de todas as escolas terem os mesmos objetivos.

3.19.-Após termos decidido o que vamos fazer, passamos à fase de ver e elaborar uma lista do que é necessário. Este trabalho é feito em conjunto, eu e as pessoas envolvidas nesse projeto.

3.20.-Estou sempre recetiva a sugestões, ouço e analiso, se não contrariar os meus valores e princípios de vida podemos sempre ver qual a melhor forma de pôr em prática

180 o que se pretende porque o nosso objetivo é comum: que a escola funcione da melhor  
181 maneira possível.

182 3.21.-Já reparei quando se fez os inquéritos por causa da avaliação externa que há aí  
183 uma falha, não tenho o hábito de elogiar os adultos, faço isso com as crianças porque  
184 acho necessário principalmente com aqueles que têm mais dificuldade, mas com os  
185 adultos não tenho realmente esse hábito. Posso esporadicamente dizer que um trabalho  
186 correu bem ou que o resultado foi muito bom, mas não é habitual.

187 3.22.-Como o corpo docente e não docente da minha escola se tem mantido, na sua  
188 essência, estável, já nos conhecemos suficientemente bem para sabermos a forma de  
189 atuar e agir de cada um de nós, por isso alguns problemas que me chegam já trazem a  
190 solução pensada e outras vezes já estão solucionados, mas dão-me sempre  
191 conhecimento para que eu possa, caso necessário, atuar e concretizar as soluções  
192 apresentadas. Penso que o incentivo se foi instalando ao longo do tempo porque quando  
193 me trazem já alguma solução eu agradeço e se for possível aceito-a, se não for  
194 encontramos a mesma em conjunto.

195 3.23.-Detesto atrasos...acho que os prazos são para se cumprir, mas o grupo é todo  
196 assim entramos um pouco em stress quando o prazo limite está a chegar...mas ficamos  
197 até mais tarde se for necessário.

198 3.24.- Acho que ao longo desta entrevista já mostrei que sim.

199 3.25.-Acho que a melhor forma de resolver conflitos é dialogando, ouvir os vários  
200 intervenientes e tentar que todos cheguem a acordo, cedendo um pouco de cada  
201 lado...chegamos a consenso, seja com adultos, seja com crianças.

202 3.26.- Acho que é uma liderança participativa.

203 3.27.-Faço um balanço positivo, já cá estou há 6 anos e a escola ainda não foi  
204 abaixo...tenho resolvido vários problemas que têm surgido... considero que existe um  
205 bom clima entre todos...tento manter tudo a funcionar da melhor forma...e estou  
206 presente quando é necessário.

207 3.28.- Penso que ficou tudo dito.

208 Não querendo acrescentar mais nada à entrevista, resta-me agradecer a sua  
209 disponibilidade na realização desta entrevista e simpatia que demonstrou no decorrer da  
210 mesma. O meu muito obrigada!

**Anexo V**

## Transcrição das entrevistas das Docentes (D)

1 **D<sub>1</sub>**-1.1.-Nasci no dia 19 de maio de 1975 na cidade de Lisboa.

2 1.2.-Iniciei, na altura, na Escola Primária n.º1 do Lavradio a 1ª classe com 6 anos, segui  
3 os estudos até ao 12º ano na área de Humanidades. Quando terminei fui trabalhar numa  
4 tipografia, sem intuito de seguir o curso superior, pois queria ser autónoma. Após  
5 receber um salário miserável, decidi concorrer à melhoria de nota e no ano seguinte  
6 concorrer ao Ensino Superior. E assim o fiz. Terminei o meu curso de Licenciatura de  
7 Professor do Ensino Básico 2º ciclo na variante de Português/Inglês no ano de  
8 1998/1999. Em setembro, desse mesmo ano, estava a trabalhar como professora de 1º  
9 ciclo.

10 1.3.-A docência manifestou-se como algo de muito agradável...como profissão...  
11 quando vivi momentos muito felizes com a minha professora primária. Gostaria de  
12 retribuir esse sentimento às crianças que são a minha paixão. Mas confesso que a minha  
13 opção foi o ensino pré-escolar, mas não havia vagas na faculdade e surgiu o primeiro  
14 ciclo como segunda opção estando intimamente ligado ao gosto de formar crianças.

15 1.4.-Desde 1 de setembro de 1999, por isso em setembro farei 13 anos de serviço.

16 1.5.-Nesta escola leciono desde 2006, a caminho do 6º ano, e espero continuar...

17 1.6.-Exerço desde o ano letivo transato o cargo de Coordenadora Pedagógica de 1º  
18 ciclo.

19 1.7.-A eleição do cargo de coordenação de estabelecimento tem de ter como base as  
20 capacidades sociais e organizativas do nomeado. Deve ser uma pessoa equilibrada que  
21 tenha facilidade em gerir conflitos, seja versátil e organizada.

22 1.7.1. – E acha, então, que esses foram os motivos que levaram o Diretor a nomeá-la?

23 Penso que sim, e penso, também, que para além do que mencionei, neste cargo o  
24 principal objetivo é o bem-estar e o bom funcionamento da escola e de todos os que a  
25 frequentam.

1.8.-Hum... tem de ser obrigatoriamente as duas. Tem de liderar as equipas que tem ao seu dispor, quer docentes quer assistentes operacionais ou encarregados de educação e gerir recursos materiais, humanos e até conflitos.

1.9.-Vejo como sendo o elo de ligação entre o meu trabalho e a direção. Ela serve como ponto de referência para o bom funcionamento da escola. É um agente facilitador da minha ação enquanto professora transmitindo segurança e, consequentemente, bem-estar na escola.

2.1.- Tal como já havia referido, a coordenadora de estabelecimento transmite segurança e bem-estar, quando exerce as suas funções de forma organizada, transparente e imparcial. Sabe gerir as necessidades da escola e estimula o desenvolvimento de atividades que vão ao encontro dos objetivos estabelecidos.

2.2.1.- A coordenadora de estabelecimento para os docentes tem de ser uma fonte de informação daquilo que a direção pretende que seja a nossa ação. Depois tem de ser um apoio para encararmos a adversidades da nossa profissão junto do encarregados de educação, por fim estimuladora para que a minha ação enquanto docente seja mais abrangente e não se limite à minha sala de aula mas que aborde um projeto de escola.

2.2.1.1. – Sim, a Coordenadora assume o rosto da Direção na escola, ela é um apoio para todos os docentes, incentiva-nos nas nossas tarefas.

2.2.2.- Como orientadora do seu trabalho, e gestora de conflitos.

2.2.3.- Um elemento de autoridade sempre disponível para os ouvir, resolver os seus problemas mas que possa agir em conformidade com as regras da escola.

2.2.4.-É comunicativa, conseguindo transmitir os objetivos da escola e a sua forma de agir. Revela-se uma pessoa firme mas disponível a ouvir.

2.2.5.-Quanto à comunidade local a Coordenadora é catalisadora de apoios aos objetivos da escola. Tenta abrir a escola à comunidade onde está inserida para que a comunidade a conheça e faça parte da vida escolar dos nossos alunos.

2.3.-Julgo que sim. Sempre que solicita a nossa opinião para uma resolução mais difícil, quando partilha connosco os seus anseios e a alegria das nossas vitórias. Quando fomenta um ambiente de trabalho familiar onde somos todos mais do que colegas, julgo que é uma prova de confiança e reconhecimento do nosso trabalho.

2.4.-É uma excelente profissional que conseguiu criar na nossa escola um ambiente de segurança, bem-estar e interajuda, onde não há uma proposta de trabalho que não seja encarada como um trabalho coletivo, de escola.

3.1.-Penso que a coordenadora da minha escola tem como linhas orientadoras o apoio, a liderança, a informação e formação.

3.2.-Penso que conseguimos pensar coletivo... a união faz a força e se temos um desafio encaramo-lo como um todo sendo mais fácil ultrapassá-lo.

3.3.- Penso que o da equidade, imparcialidade e liderança.

3.4.-Felizmente, vejo-a como uma escola onde o trabalho faz-se num ambiente familiar com espírito de interajuda.

3.5.- A missão da Coordenadora na nossa escola é conseguir criar um ambiente escolar facilitador da aprendizagem dos alunos, num ambiente de segurança/confiança para os pais e de um excelente ambiente de trabalho para os profissionais da educação.

3.6.-O dia-a-dia da coordenadora da minha escola é repleto de tarefas, problemas e conflitos que tem de resolver e gerir. Contudo, a sua serenidade e confiança faz com que pareça que é tudo fácil...

3.7.-A coordenadora faz a distribuição de serviço/tarefas tendo em conta as valências de cada docente e a sua disponibilidade da sua vida familiar. Contudo, isto só é possível porque o corpo docente aceita as suas decisões pois sabem que estas foram ponderadas e a melhor para cada um e para a escola. No decorrer da execução das tarefas mantem a supervisão, respeitando o ritmo de cada um e manifestando a sua disponibilidade para ajudar.

3.8.- Recorrendo sempre ao espírito de equipa e de interajuda.

3.9.-Julgo que na nossa escola cada um dos docentes tem bem presente quais as suas responsabilidades o que torna a sua intervenção facilitada. Contudo, quando necessita de relembrar os prazos de entrega de documentação...ou outros assuntos, fá-lo de forma assertiva e rapidamente é retribuída com cooperação.

3.10.-Sempre com sentido de imparcialidade e de justiça.

3.11.-A minha Coordenadora de Estabelecimento tem por hábito partilhar as suas ideias no sentido de enriquece-las pois cada um dá o seu contributo e cooperação.



3.12.-Sempre. Aliás sempre que tem alguma tarefa ou proposta de trabalho, reúne o grupo de docentes e através do diálogo chega-se a um consenso. Como por exemplo, realização de projetos de escola, distribuição de cargos e de responsáveis por projetos.

3.13.-Na minha escola, temos a sorte de ter a coordenação entregue a uma pessoa com grande sentido de respeito pela vontade e personalidade de cada individuo. O facto de saber ouvir e falar com todos fomenta um ambiente de bem-estar.

3.14.-Sempre com espírito de partilha e interajuda.

3.15.-Essa transmissão só pode ser feita através do diálogo e da apresentação de projetos que visam as problemáticas da escola e que pretende pelo menos minimizá-las.

3.16.-As prioridades prendem-se com a aquisição de recursos materiais, nomeadamente, na área da matemática, na construção de mais salas de aula para que possamos trabalhar todos os anos no mesmo horário, e mais recursos humanos quer de apoio educativo quer de assistentes operacionais.

3.17.-A Planificação anual é feita em cada conselho de ano tendo como base de trabalho o projeto educativo do Agrupamento, depois as propostas de cada ano são reunidas numa reunião de conselho de ciclo e este que elabora o Plano Plurianual de atividades que vigorará nas três escolas de primeiro ciclo do agrupamento após aprovação do conselho pedagógico.

3.18.-A avaliação é feita através dos instrumentos de avaliação estabelecidos nessa planificação para cada atividade: observação direta, registo de avaliação, análise dos resultados obtidos através da avaliação interna e externa do agrupamento, bem como da equipa de autoavaliação. Em cada período de avaliações, todos os grupos de ano analisam os que foi feito, o que não foi feito justificando a não realização. Posteriormente é elaborado um relatório de departamento.

3.19.-Apesar do trabalho realizado na nossa escola ser feito em estreita articulação com as outras escolas do agrupamento, existem sempre atividades e projetos que a escola enquanto instituição com identidade própria dinamiza, muitos deles são propostas da coordenação, outras são propostas pelos docentes que com o aval da coordenação/direção dinamiza e incentiva. Como por exemplo, Projeto Heróis da fruta, Projeto do Horta pedagógica da nossa escola entre outros...

3.20.-Como elo de ligação entre a direção, as parcerias e autarquia, a coordenadora tem acesso a esses recursos mais facilmente, como tal, nessas reuniões de articulação são estabelecidos quais os recursos que necessitamos e dentro da possibilidade de cada instituição é implementada a atividade. Cada vez mais se recorre à participação da comunidade, em especial dos encarregados de educação.

3.21.-A coordenadora está sempre recetiva a ouvir e analisar a viabilidade das sugestões que apresentamos. Como boa gestora, dá sempre o seu parecer e tenta eliminar as impossibilidades tornando viável a proposta.

3.22.-Ela reconhece o nosso trabalho através da consideração que manifesta, através da confiança que deposita em nós e de nos atribuir tarefas que estimulam as nossas competências. Ninguém trabalha para receber incentivos ou prémios, esses recebem-se no final de uma atividade bem-sucedida, a satisfação das nossas crianças e o reconhecimento dos pais pelo nosso trabalho é a forma de premiar o nosso trabalho.

3.23.-Tenho medo de me estar a repetir mas, tal como já disse, sempre que a coordenadora recorre a nós para a ajudarmos numa decisão mais difícil ou solicita a nossa colaboração para a realização de tarefas ou sugestões de trabalho, está a elogiar o que fazemos, está a darmos mostra de que acredita em nós, no nosso trabalho e deposita essa confiança nas nossas sugestões. Sinto isso como um incentivo.

3.24.-Já referi anteriormente, que a coordenadora tem por hábito antes de qualquer tomada de decisão ouvir todos os intervenientes.

3.25.1.- São raros os conflitos entre professores na minha escola. Como já referi, trabalhamos num clima de interajuda e partilha. Sempre que surge um problema a frontalidade resolve, porque somos profissionais bem formados que percebe que o bem-estar da escola depende de quem trabalha nela.

3.25.2.-Regra geral cada docente consegue através do diálogo resolver os problemas em contexto de sala de aula, quando não consegue dada a problemática, recorre-se à intervenção dos encarregados de educação, responsabilizando-os pela educação dos seus educandos, nestas situações a coordenação está sempre informada e solicita-se a sua opinião sobre a maneira mais adequada de agir. Só se não se resolver é que recorremos à intervenção da coordenadora de estabelecimento ou da direção.

3.25.3.-Quanto aos conflitos dos alunos, e num processo de formação pessoal, o diálogo é sempre o recurso utilizado, se a problemática persistir teremos de recorrer a técnicas mais pedagógicas como debates em sala de aula, assembleias de turma, aulas de dinâmicas de grupo entre outras...Se não resultar temos de recorrer às medidas sancionatórias estabelecidas no regulamento interno do agrupamento, mas julgo que isso nunca ocorreu, por que os alunos são conhecedores das regras de funcionamento da sala e da escola, bem como de respeito entre pares.

3.25.4.-Em relação aos encarregados de educação, nesta escola, são muito interventivos na aprendizagem dos seus educandos, como tal, estão muito atentos e por vezes surgem conflitos por não concordarem com algumas ações que ocorrem na escola, contudo, depois de serem ouvidos e lhes ser explicado o motivo... a razão pela qual se tomou essa atitude são recetivos e compreensivos. Tentamos sempre colocarmo-nos no lugar de pais e perceber o seu ponto de vista e depois tentamos que eles façam o mesmo e se coloquem no lugar dos professores, e geralmente os conflitos resolvem-se com tranquilidade. Como a escola está mais aberta à comunidade, os pais estão mais conscientes de como a escola funciona e dos seus problemas e como tal cada vez surgem menos conflitos e mais colaboração.

3.26.-É uma liderança assertiva, onde todos têm opinião e voz, e que são direcionados no mesmo caminho... o sucesso não só escolar como pessoal dos nossos alunos.

3.27.- É um trabalho excelente, que deve continuar por muitos anos e que eu esteja presente...

3.28.- Não creio que já disse tudo...se calhar até me alonguei...quando começo a falar nunca mais me calo...

**D<sub>2</sub>** -1.1.-Nasci no hospital de Ferreira do Alentejo, no dia 16 de janeiro de 1966.

1.2.- Iniciei a escolaridade aos 6 anos na escola primária de Aldeia de Ruins, uma vez que na aldeia onde eu vivia com os meus pais não havia escola. Quando conclui a primária, aos 10 anos, fui estudar para a vila de Ferreira do Alentejo, onde fiz o 2º e o 3º ciclo. Na vila não havia escola para poder continuar os estudos e ainda com 14 anos fui estudar para a cidade de Beja, onde estudei até ao 12º ano na escola Industrial, na área de Gestão e Contabilidade. Quando conclui o ensino secundário fiz os exames de acesso à faculdade e ao mesmo tempo o exame de admissão à escola do Magistério Primário de

Beja. As notas dos exames não foram muito famosas e não cheguei a candidatar-me à faculdade, uma vez que fui admitida na escola do Magistério. No ano de 1988 terminei o curso em julho e comecei a trabalhar no distrito do Porto em novembro. Mais tarde tive que ir fazer a Licenciatura, candidatei-me à Escola Superior de Educação Jean Piaget de Almada, fui admitida e em junho de 2002 conclui o Curso de Complemento de Formação Científica e Pedagógica em Ensino Básico 1ºCiclo.

1.3.-Em adolescente fiz algumas colónias de férias como monitora da Cáritas, onde trabalhei com crianças. Gostei muito deste trabalho e desde essa altura fiquei a pensar que gostaria de tirar um curso que me permitisse trabalhar com crianças. Os anos foram passando e quando surgiu essa hipótese não hesitei.

1.4.-Já trabalho desde 1988, estou a caminhar para o vigésimo quarto ano de trabalho, perdi algum tempo de serviço nos primeiros anos, pois não conseguia ficar colocada para o ano todo.

1.5.-Este é o 6ºano.

1.6.-Este ano exerci o cargo de coordenadora de ano.

1.7.-Penso que por ser uma pessoa que se relaciona bem com todas as pessoas com as quais tem que trabalhar, apesar de por vezes ter ideias diferentes consegue gerir bem essas diferenças sem gerar conflitos, por outro lado por ser uma pessoa organizada e encarar o cargo para o qual foi nomeada com responsabilidade e seriedade.

1.8.-Penso que terá que ser as duas coisas em simultâneo, pois no exercício das suas funções é ela que organiza, supervisiona e delega funções para o bom funcionamento da escola, ao mesmo tempo que se assume como líder na dinamização de projetos, para que haja a colaboração e envolvimento de todos.

1.9.-A Coordenadora de Estabelecimento é uma representante da direção na escola, que coordena o trabalho e nos faz chegar as informações. No meu ponto de vista é um elemento fundamental para o bom funcionamento da escola, pois a forma como ela se relaciona e dinamiza as atividades de forma a envolver todos sem gerar conflitos é fundamental para que todos na escola se sintam motivados a dar o seu melhor.

2.1.-Como já referi anteriormente é o elemento fundamental para o bom funcionamento da escola, pois só num clima de bem-estar, confiança e segurança, todos se sentirão mais motivados para desempenhar melhor as suas funções.

2.2.1.-A coordenadora de estabelecimento deverá ser o elo de ligação dos professores com a direção para que o trabalho desenvolvido por cada professor vá de encontro ao que a direção pretende. Por outro lado poderá ser um apoio na gestão de conflitos que por vezes surgem com os encarregados de educação.

2.2.2.- Orienta o trabalho das auxiliares e, consegue gerir conflitos.

2.2.3.-Deve estar disponível para os ouvir e tentar resolver os seus problemas de forma imparcial, com autoridade em conformidade com as regras estabelecidas, que são do conhecimento de todos.

2.2.4.-Deve ser disponível e saber ouvi-los, mostrando sempre firmeza nas suas decisões.

2.2.5.- É um elo de ligação entre a escola e comunidade para o desenvolvimento de algumas atividades. Parece-me que a abertura da escola à comunidade local para um maior conhecimento da realidade da escola pode ser benéfico para os alunos.

2.3.-Penso que sim, pois solicita sempre a opinião das pessoas quando tem que tomar alguma decisão mais complicada. Partilha muitas vezes connosco alguns receios e tenta unir-nos para que juntos ultrapássemos as adversidades que por vezes surgem.

2.4.-Na nossa escola existe um ambiente de trabalho tranquilo, de segurança e interajuda, que muito se deve ao excelente trabalho da coordenadora, que para mim é um excelente profissional.

3.1.-Penso que as linhas orientadoras do trabalho da coordenadora são colaborar, ajudar, informar e liderar.

3.2.-Um grupo muito unido onde há muita interajuda.

3.3.-Penso que serão os da justiça, imparcialidade e liderança.

3.4.-Como um local onde gosto de trabalhar, onde me sinto segura com um ambiente familiar.

3.5.-Anteriormente já referi que o papel da coordenadora é muito importante para o bom funcionamento da escola, pois penso que parte muito do seu desempenho o bom ambiente e harmonia que se vive na minha escola. Num ambiente de segurança e tranquilidade será mais fácil cada um desenvolver o seu trabalho.

3.6.-Ao longo do dia a coordenadora da minha escola tem de tratar de diversos assuntos. Existem dias mais calmos que outros, como em todos os trabalhos. Ao longo do dia tem

que resolver os problemas que surgem, passar as informações necessárias, receber encarregados de educação e outras entidades que aparecem, vai a reuniões, preenche mapas, ajuda os professores quando é solicitada, dá apoio... enfim com calma e a colaboração de todos tudo se vai resolvendo.

3.7.-Na escola, que eu me lembre nunca vi nenhum colega a contestar a atribuição de uma tarefa que lhe foi atribuída pela coordenadora, pois todos sabem que a decisão foi tomada depois de alguma ponderação e que poderão contar com a sua ajuda se for necessário. A coordenadora já nos conhece há alguns anos e tem sempre em atenção a disponibilidade de cada um, assim como as suas capacidades para realizar determinada tarefa.

3.8. Procurando a ajuda e a colaboração de todos.

3.9.-Não tenho conhecimento de que na escola existam colegas que não saibam quais são as suas responsabilidades o que torna o trabalho da coordenadora mais facilitado. Sempre que necessário ela fala com a pessoa em causa e desta forma facilmente resolve o assunto.

3.10.-Tentando ser justa e imparcial.

3.11.-A coordenadora primeiro fala com todos, recolhe opiniões e mais algumas ideias e assim com o contributo de todos acaba por tomar as suas decisões

3.12.-Como referi anteriormente a coordenadora tem as suas ideias mas antes de tomar uma decisão final fala sempre connosco e do consenso comum podemos chegar a uma nova ideia. Como por exemplo na dinamização de projetos, atribuição de cargos, distribuição de tarefas, organização de festas...

3.13.-Através do saber ouvir e falar com todos, tratando todos de forma justa e imparcial.

3.14.-Partilha as suas ideias tentando sempre dialogar com as pessoas e desta forma poder melhorar as suas ideias.

3.15.-Através do diálogo e do trabalho que vamos desenvolvendo no dia-a-dia. Participando ativamente no desenvolvimento de projetos relacionados com as problemáticas da escola.

3.16.-Penso que a existência de mais de salas para que todas as turmas possam funcionar no mesmo horário será benéfica para o trabalho a desenvolver,

consequentemente melhora a qualidade do ensino. Por outro lado apesar de ser uma escola de construção recente debatemo-nos com muita falta de materiais didáticos e informáticos, assim como a falta de professores de apoio e pessoal auxiliar.

3.17.-Cada conselho de ano tendo como base de trabalho o projeto educativo do Agrupamento, apresenta as suas propostas que irão ser apresentadas pelo coordenador de ano numa reunião de conselho de ciclo. Nesta reunião é elaborado o Plano Plurianual de atividades que vigorará nas três escolas de primeiro ciclo do agrupamento após aprovação do conselho pedagógico.

3.18.-Os objetivos são verificados através dos instrumentos de avaliação estabelecidos na planificação de atividade: observação direta, registo de avaliação. No final de cada período de avaliações, em grupos de ano/ departamento são analisados os objetivos e a planificação inicial, elaborado relatórios de reflexão contendo também sugestões de melhorias. No final do ano posteriormente ao trabalho desenvolvido nos grupos o departamento (cada) elabora um relatório de departamento.

3.19.-O trabalho realizado no agrupamento é feito em articulação com as outras duas escolas do agrupamento, no entanto existem alguns projetos/atividades que foram só dinamizados na minha escola. Estes projetos/atividades foram muitas vezes de iniciativa da própria coordenação, aos quais os docentes aderiram enriquecendo-os com as suas ideias. São exemplo o Projeto Heróis da fruta, Projeto do Horta pedagógica da nossa escola entre outros...

3.20.-Depois de termos decidido o que vamos fazer e que materiais são necessários, a coordenadora tenta através das reuniões que tem com autarquia e com a direção conseguir o que necessitamos para colocarmos o projeto em andamento. Os encarregados de educação também se têm manifestado muito disponíveis para participar e colaborar em todos os desafios que lhe têm sido propostos pela escola.

3.21.-Penso que, pelo que já referi anteriormente, é claro que a coordenadora é uma pessoa aberta a sugestões/dialogo. É uma pessoa que está sempre disponível para ouvir as ideias dos colegas e discutir com eles a sua viabilidade.

3.22.-Nós apercebemo-nos que o nosso trabalho é reconhecido, pela confiança que ela deposita em nós, ao nos atribuir determinadas tarefas. O nosso prémio é poder ver que o trabalho desenvolvido teve resultados positivos no final.

3.23.-Quando solicita a nossa colaboração na realização de algumas tarefas, assim como quando aceita a resolução dada por cada um a algumas situações que surgem. Já trabalhamos há alguns anos juntas e sem ela nos dizer diretamente nós sentimos que ela confia nós e podemos tomar algumas decisões, que terão a sua concordância.

3.24.- Pois a base do seu trabalho passa muito por ouvir/dialogar com todos para depois decidir.

3.25.1.-Felizmente que nesta escola é muito raro haver conflitos entre os professores. Sempre que surge alguma divergência as pessoas falam umas com as outras e tudo se tem resolvido até agora desta forma. As pessoas são muito disponíveis para se ajudar umas às outras.

3.25.2.-Na escola não existem problemas graves de comportamento e cada professor tenta resolver com os seus alunos os problemas através do diálogo. Sempre que surge alguma situação mais complicada é chamado o encarregado de educação do aluno e em conjunto tentamos resolver a situação. A coordenadora do estabelecimento tem conhecimento do que se passa mas só intervém se necessário, podendo solicitar apoio da direção.

3.25.3.-Conversar com os alunos é sempre o primeiro passo a dar, caso o assunto não se resolva recorremos as medidas previstas no regulamento interno do agrupamento. Nesta escola, penso que nunca foi necessário recorrer ao regulamento interno e solicitamos o auxílio da Coordenadora pois os alunos conhecem bem as regras de funcionamento da escola e basta algumas chamadas de atenção para se conseguir resolver os problemas que por vezes surgem com alguns alunos.

3.25.4.-A maioria dos nossos pais é muito interventiva nas aprendizagens dos seus alunos e estão muito atentos ao que se passa na escola com os seus educandos. Por vezes não concordam com algumas coisas e surgem alguns conflitos. Contudo depois de serem ouvidos e lhes ser explicado o porquê de determinada atitude são pessoas compreensivas. Quando conhecem melhor o funcionamento da escola conseguem perceber porque se tomam determinadas resoluções. No fundo quando percebem que a escola tem os mesmos objetivos deles que é o sucesso dos seus educandos tudo se consegue resolver se não recorremos à coordenadora.

3.26.-É uma liderança onde todos participam com as suas ideias e opiniões.



- 332 3.27.-Penso que tem feito um trabalho excelente, que deve ser continuado.
- 333 3.28.-Penso que já foi tudo dito.
- 334 **D<sub>3</sub>** -1.1.-Dia 26 de setembro de 1976, no Barreiro.
- 335 1.2.-Iniciei o meu percurso académico com 6 anos e concluí o 12º ano, na área de Arte e
- 336 Desing. A seguir, depois de fazer as provas para ingressar na faculdade pública e não o
- 337 ter conseguido, fiquei esse ano a trabalhar numa empresa de trabalho temporário. Mas
- 338 no ano seguinte, fiz novamente as provas e candidatei-me desta vez ao público e ao
- 339 privado. Não conseguindo entrar no público e como me tinha candidatado também ao
- 340 privado, acabei por entrar na Escola Superior de Educação Jean Piaget, tirando assim o
- 341 Curso de Ensino Básico de 2º Ciclo de Educação Visual e Tecnológica.
- 342 1.3.-Por gostar muito de crianças e também por gostar de arte, tudo o que tenha a ver
- 343 com imaginar e criar.
- 344 1.4.- Desde o ano de 2000, precisamente há 12 anos.
- 345 1.5.- Leciono há 3 anos.
- 346 1.6.- Não.
- 347 1.7.- Por ser uma colega com espírito de liderança e ter competências para exercer esse
- 348 cargo.
- 349 1.8.-Acho que é as duas coisas, pois tem que conseguir liderar e saber gerir de forma
- 350 equilibrada a escola a todos os níveis.
- 351 1.9.-A Coordenadora de Estabelecimento representa e é o elo de ligação da direção,
- 352 sendo o ponto de referência para o bom funcionamento da escola.
- 353 2.1.-Sendo uma função de muita responsabilidade, a Coordenadora de Estabelecimento
- 354 desempenha um papel que transmite muita segurança e bem-estar, para facilitar e
- 355 estimular, todo o trabalho desenvolvido e ir de encontro aos objetivos estabelecidos.
- 356 2.2.1.-A relação da Coordenadora com os professores é na base da confiança e
- 357 interajuda.
- 358 2.2.2.-A relação da Coordenadora com as assistentes operacionais é como orientadora
- 359 das mesmas.
- 360 2.2.3.-Esta relação passa pela confiança e compreensão, para que possa agir quando é
- 361 necessário.

2.2.4.-Quanto aos encarregados de educação/pais, a relação também é na base da confiança e do respeito mútuo.

2.2.5.-Esta relação tem como base a interajuda, pois só assim será mais fácil que a comunidade local conheça e participe nas iniciativas escolares.

2.3.-Sim. A Coordenadora de Estabelecimento reconhece o nosso trabalho, apoiando sempre e tenta em conjunto partilhar conhecimentos e solucionar problemas, favorecendo assim o trabalho desenvolvido.

2.4.- Na minha opinião é muito boa.

3.1.-A Coordenadora de Estabelecimento estabelece a liderança, a cooperação e a amizade.

3.2.-Para mim esta escola está a superar as minhas expectativas, pois existe um excelente ambiente e muita interajuda entre todas as colegas.

3.3.-A Coordenadora tem de estar o mais informada possível.

3.4.-A minha escola é a melhor da zona, além de ter excelentes instalações tem também boas profissionais.

3.5.- A principal missão é de liderança e de gestão.

3.6.-O seu dia-a-dia é muito atarefado pois tem de estar sempre atenta às novidades e manter-se informada de tudo o que surgindo na escola, podendo assim geri-la melhor.

3.7.-As tarefas são distribuídas tendo em conta as capacidades e a disponibilidade dos docentes, a Coordenadora manifesta disponibilidade para ajudar execução das mesmas.

3.8.-Nas tarefas difíceis a Coordenadora tenta resolver e recorre quase sempre ao grupo.

3.9.-Acho que na nossa escola todos os docentes sabem bem quais as suas responsabilidades e quando não se consegue cumprir a Coordenadora fá-lo sempre de forma compreensiva.

3.10.-A Coordenadora muitas das vezes recorre há opinião ou até mesmo às sugestões das colegas.

3.11.-Com base na partilha e ouvindo a opinião de todas as colegas.

3.12.-Claro! A Coordenadora toma sempre partido do que é decidido por todas as docentes. (Carnaval)

3.13.- Fomenta através da compreensão e da amizade.

- 392 3.14.- A Coordenadora ao transmitir as ideias surgem sempre opiniões e sugestões, mas  
393 tudo na base do diálogo.
- 394 3.15.- Vai transmitindo pela sua maneira de estar e de agir no dia-a-dia.
- 395 3.16.- Temos todas o mesmo horário, havendo assim mais partilha de saberes.
- 396 3.17.-A planificação anual é feita quando começamos a preparar o próximo ano letivo  
397 em reuniões de coordenação de ano e que depois é aprovado em conselho pedagógico.
- 398 3.18.- Verificamos com base nos resultados obtidos, sendo assim feito um balanço do  
399 que foi feito e posteriormente realizado um relatório de departamento.
- 400 3.19.- Sim. Quando surge um projeto novo que seja interessante para alunos/escola a  
401 Coordenadora partilha e incentiva as colegas a participar.
- 402 3.20.- Na participação de projetos temos que estabelecer quais os recursos necessários  
403 para os pôr em prática, se no caso de não conseguirmos implementar os mesmos,  
404 recorremos à participação da comunidade e em especial aos encarregados de educação.
- 405 3.21.- Sempre receptiva a ouvir e a analisar todas as sugestões que nós docentes lhe  
406 apresentamos.
- 407 3.22.-Sim. A Coordenadora reconhece sempre positivamente o nosso trabalho,  
408 depositando assim confiança nas nossas capacidades.
- 409 3.23.-Ela incentiva, pois acredita em nós e no nosso trabalho, revelando confiança.
- 410 3.24.-A Coordenadora antes de qualquer decisão mais importante, tem em conta as  
411 nossas opiniões e sugestões.
- 412 3.25.1.- Na minha escola são muito raros os conflitos entre colegas, mas se houver tudo  
413 se resolve na base do diálogo e da frontalidade.
- 414 3.25.2.-Os conflitos entre professores e alunos são geridos através do diálogo, quando  
415 não se consegue fazer essa gestão pede-se a intervenção dos encarregados de educação.
- 416 3.25.3.-Os conflitos entre alunos são sempre resolvidos através do diálogo, pois os  
417 alunos conhecem todas as regras para o bom funcionamento da sala e da escola,  
418 respeitando assim os seus pares.
- 419 3.25.4.- Estes são geridos também através do diálogo, sabendo ouvir e tendo por vezes  
420 em conta a opinião dos encarregados de educação, sabendo assim gerir os conflitos.
- 421 3.26.-O estilo de liderança assertiva, tendo sempre atitudes e comportamentos que  
422 permitem que todas as colegas tenham a sua própria opinião.

3.27.-O balanço é excelente e que continue sempre a trabalhar como Coordenadora de Estabelecimento.

3.28.- Não, penso que foi tudo dito.

**D<sub>4</sub>** - 1.1.-Nasci no dia 8 de Dezembro de 1959 na Cidade de Aveiro.

1.2.- Iniciei a Escola Primária aos 6 anos, altura em que vim viver, com os meus pais, para o Barreiro, tendo frequentado a Escola nº. 3 até à quarta classe. Posteriormente ingressei no 2º. Ciclo na Escola Álvaro Velho, onde trabalho atualmente, tendo curiosamente estreado como aluna. Na altura, a escola iniciava um projeto inédito no País, o chamado Curso Unificado Experimental, percussor de novidades académicas que ainda hoje se fazem sentir nos vários currículos que têm vindo a vigorar ao longo dos anos, onde permaneci até ao antigo 5.º Ano. Transitei depois para um colégio particular em Lisboa, tendo feito os exames do antigo ensino complementar, como externa, no Liceu dos Casquilhos. Onde conclui o Propedêutico que se iniciava então nesse ano. Sendo a minha área, a das Ciências Humanas, candidatei-me às duas escolas de Educadoras de Infância, existentes no país e que limitavam a entrada a cem alunas por ano, tendo conseguido ficar apurada nas duas escolas, tendo optado pela Escola de Educação João de Deus, onde fui a segunda melhor candidata a nível nacional, após três dias de provas de seleção. Terminei o curso com o nível de Bacharel à data, tendo constado sempre no quadro de honra, razão pela qual fui convidada para lecionar no Jardim de Infância da Estrela em 1984. Do alto dos meus vinte e poucos anos recusei e comecei a trabalhar no dia a seguir a ter recebido o diploma, numa IPSS onde permaneci durante 16 anos e onde exerci alguns cargos de carácter inédito na altura (Responsável de Setor das três valências: Creche, Jardim de Infância e ATL), onde promovi colóquios, implementei experiências inéditas em creche e me interessei profundamente pela articulação entre a Escola Primária e o ATL, tendo desenvolvido um trabalho muito interessante em parceria com as Escolas nºs. 3, 4 e 7 do Barreiro. No ano 2000 decidi passar para o Estado dado que os salários eram substancialmente mais elevados. Nesse mesmo ano concluí a licenciatura, em Ciências da Educação no Instituto Piaget, enquanto recuperava de uma grave doença oncológica. Durante alguns anos saltitei de escola em escola, supervisionando estágios e aproveitando para fazer uma pós graduação em Educação pela Arte na Gulbenkian. Trabalhei ainda em

Instituições da Segurança Social, tendo acumulado neste percurso uma enorme formação eclética que me forneceu “estaleca” profissional para me adaptar a diferentes estilos de gestão, integrando na minha prática diferentes correntes pedagógicas que considero constituem uma enorme mais valia na minha prática como docente do Pré-Escolar. Após 24 anos ao serviço da Educação Pré-Escolar, efetivei-me na nesta escola onde trabalho à 6 anos, três dos quais como coordenadora do Pré-Escolar, funções que acumulo com as de docente titular de grupo. Tenho complementado a minha prática pedagógica com formações nas mais diversas áreas pedagógicas, tendo sido participante ativa em congressos, nomeadamente no 1º. Congresso de Matemática para o Pré-Escolar, tendo ainda sido professora cooperante do Instituto Piaget, da Escola Superior de Educação João de Deus, da Escola Superior de Educação Maria Ulrich e Instituto Superior de Ciências da Educação de Setúbal.

1.3.- A minha opção pela docência manifestou-se muito cedo. Decidi ser Educadora de Infância desde que frequentei o Pré – Escolar na Voz do Operário, há 45 anos. Apesar de não ser fácil acreditar e de eu nem sequer me lembrar do nome das minhas educadoras, a experiência foi tão positiva e persiste de tal forma na minha memória, que sei como adulta, que muitas das minhas convicções advêm dessa época. Por volta dos 18 anos, hesitei entre o Direito e a Educação Pré-Escolar, acabando por optar pela segunda. Acredito que “as casas se constroem de baixo para cima”, ou seja que é até por volta dos 6 anos que se constroem as estruturas que alicerçam a vida de qualquer adulto. Nutro também pelas crianças uma enorme paixão e um igual respeito, razão pela qual à 30 anos luto diariamente para fazer valer a importância do Pré-Escolar como base de todo o processo educativo. Esta postura tem sido uma luta constante e muitas vezes desgastante. Contudo, voltaria a tomar a mesma opção profissional.

1.4.- Desde 1 de setembro de 1984, Farei 30 anos de serviço em Setembro próximo.

1.5.- Leciono nesta Escola há 6 anos.

1.6.- Exerço pela 3ª. vez o cargo de Coordenadora Pedagógica do Jardim de Infância nesta Escola, bem como a de representante do Pré-Escolar no Conselho Pedagógico. Contudo praticamente em todos os meus anos de serviço, exerci cargos de coordenação, supervisão ou outros de responsabilidade pedagógica e de gestão/formação de equipas.

1.7.- A eleição do cargo de coordenação de estabelecimento provavelmente teve como base a formação académica da nomeada, supondo eu que já deveria ter experiência em gestão de equipas. O perfil humano da coordenadora também deve ter tido em conta a capacidade de se identificar com os objetivos que regem o Agrupamento de Escolas, bem como as capacidades humanas de equilibrar a capacidade de gerir pessoas com as devidas diferenças entre elas, ser discreta, assertiva mas simultaneamente segura e convicta das suas funções que exigem uma grande dose de autoritarismo, sem o qual não me parece ser possível gerir recursos materiais e humanos de forma eficaz.

1.8.- Hum...Tem de ser obrigatoriamente as duas, dado que para além de gerir recursos materiais e humanos para os quais tem que estar de tal modo empenhada em conhecer de forma profunda a fim de ser eficaz na sua ação, tem ainda de ser reconhecida como líder, merecendo o respeito do núcleo que a rodeia. Este respeito tem a ver com o nível intelectual, o conhecimento profundo da instituição, das pessoas que nela coexistem em rede, sendo capaz de equilibrar a capacidade de gerir pessoal docente e discente de forma humana mas simultaneamente segura, ciente que a sua postura não poderá agradar sempre a todos, até porque sendo o rosto intermédio dos órgãos de gestão funciona como chefia também intermédia dos primeiros. Deverá ainda de gerir muitas vezes conflitos entre Encarregados de Educação, alunos e demais funcionários. Deverá ainda aferir o seu trabalho periodicamente, reunindo com os diferentes sectores dentro da escola ratificando, se necessário, a sua ação.

1.9.- Vejo como sendo o elo de ligação entre o meu trabalho e demais intervenientes em todo o processo educativo: Direção, Famílias, Pares etc. Deverá ser uma referência e um exemplo de eficiência para o bom funcionamento da escola.

2.1.-Tal como já havia referido, a coordenadora de estabelecimento deverá transmitir eficiência e saber fazer, devendo sempre, e em qualquer situação, exercer as suas funções de forma organizada, transparente e imparcial, independentemente das suas preferências pessoais, sabendo gerir as necessidades da escola e estimulando o desenvolvimento de atividades que vão de encontro aos objetivos estabelecidos e encontrando as ações adequadas ao constante ritmo mutante dentro da referida Escola.

2.2.1.- A coordenadora de estabelecimento deverá ser um alicerce de informação entre a direção e a equipe docente quer dentro do estabelecimento onde atua diretamente quer

entre as equipas dos outros equipamentos do Agrupamento. Deverá conhecer o corpo docente de tal forma que consiga gerir as relações entre este, as Famílias, as Assistentes Operacionais e outros intervenientes que atuem quotidianamente dentro da Escola de forma isenta, assertiva e com grande qualidade técnica e humana.

2.2.2.- Como orientadora do seu trabalho, promotora de formação contínua e eventualmente como gestora de conflitos, adequando o perfil daquelas ao do corpo docente.

2.2.3.- Deverá ser reconhecida como elemento de autoridade disponível para os ouvir, resolver os seus problemas ou dúvidas agindo em conformidade com as regras da escola tendo em conta as características do meio envolvente. Dentro do possível, deverá ter uma noção geral de todas as crianças do estabelecimento, razão pela qual terá de estar em grande sintonia informativa com o corpo docente.

2.2.4.- Deverá ser uma ouvinte atenta e idónea, sabendo responder às questões e ansiedades daqueles, procurando ser um agente uniformador e informado entre pais e docentes e vice-versa. Deverá estar dentro do contexto circundante à sua atividade como coordenadora.

2.2.5.- Quanto à comunidade local é um agente que agrupe escola e comunidade de forma a que os objetivos pretendidos pela escola sejam alcançados de forma consensual com a comunidade coerentemente com a vida escolar dos alunos.

2.3.- Julgo que sim. Fazendo parte de uma equipa alargada de docentes, e sendo líder da dita equipa, deverá ser também um agente estimulante do bem-estar do grupo, ouvindo-o, auxiliando-o a encontrar soluções sempre que necessário, criticando mas de forma assertiva, o que implica estar atenta e congratulando-se com as vitórias e os êxitos obtidos. A partilha de momentos informais é potencializadora de um ambiente familiar salutar, que de alguma forma revelam confiança e reconhecimento no trabalho desenvolvido.

2.4.- É uma boa profissional do ponto de vista técnico. Humanamente, é atenta, discreta, assertiva e conseguiu criar um ambiente de trabalho onde impera o bem-estar e a interajuda promovendo a obtenção dos objetivos da escola.

3.1.-Penso que a coordenadora da minha escola tem como linhas orientadoras a obtenção de resultados positivos em todas as áreas de ação. Promove a coesão das equipas dando ênfase à formação e informação.

3.2.-Penso que todas juntas formamos um todo com características específicas, dado que trabalhando em equipa se pensa de forma consensual com a atuação tendo como objetivo a boa reputação da escola, dos docentes e o bem estar de pais, alunos e outros agentes envolvidos.

3.3.- Penso que o da liderança, coesão e transparência.

3.4.- Felizmente vejo-a como uma escola onde trabalhar é um estímulo constante.

3.5.- Julgo que é a de ser um agente catalisador de boas energias emanadas da criação de um ambiente de trabalho estimulante, dinâmico e de interajuda. Deverá ser um agente facilitador da aprendizagem dos alunos, de um ambiente de segurança e confiança quer para pais quer para os trabalhadores da escola.

3.6.- O dia-a-dia da coordenadora da minha escola é repleto de assuntos ecléticos, quer na deteção e resolução de tarefas, quer na gestão de problemas e conflitos que requerem solução rápida e eficaz. Sendo uma pessoa calma e discreta não deixa transparecer dificuldade no desempenho das funções.

3.7.- A coordenadora faz a distribuição do serviço tendo em conta as capacidades e disponibilidade de cada docente e pessoal auxiliar. Obviamente que o facto do corpo docente aceitar as suas decisões tem a ver com as suas qualidades de liderança, coerência e discrição. No decorrer das tarefas, mantém-se atenta e disponível para ajudar.

3.8.-Recorrendo sempre ao espírito de equipa e de interajuda entre todos os elementos da escola.

3.9.-Julgo que na nossa escola cada um dos docentes tem bem presente quais as suas responsabilidades o que torna a sua intervenção facilitada, dado que a equipa é muito coesa, dinâmica e responsável. Contudo, quando a coordenadora relembra prazos, ou chama a atenção para qualquer facto, fá-lo de forma positiva e assertiva pelo que é correspondida com a colaboração das docentes.

3.10.-Sempre com sentido de imparcialidade como é espectável, dentro dos objetivos pedagógicos emanados pela direção que se pautam pela justiça e pela clareza.



3.11.-A coordenadora de estabelecimento costuma partilhar as suas ideias no sentido de enriquece-las e conhecendo bem a equipe alargada que lidera sabe de antemão que pode contar com o melhor que pessoa tem para dar.

3.12.- Sempre que existe uma tarefa ou proposta de trabalho, reúne todos os docentes e através do diálogo chega-se a um acordo. Como por exemplo, na distribuição de cargos, na responsabilização por projetos ou na colaboração imprescindível ao sucesso de eventos comuns.

3.13.-Na minha escola, temos a sorte de ter a coordenação entregue a uma pessoa com grande sentido de respeito pela personalidade de cada individuo e pelas suas características específicas. O facto de saber ouvir e falar com todos fomenta um ambiente de confiança e positivismo.

3.14.- Sempre com sentimento de partilha, colaboração e sucesso coletivo.

3.15.- A Coordenadora transmite a visão que tem da escola utilizando o diálogo e apresentação de projetos que tentam solucionar problemáticas da escola com vista ao sucesso da mesma.

3.16.-As prioridades prendem-se com a aquisição de recursos materiais, nomeadamente, na aquisição de material didático para o espaço exterior que é urgente e inadiável para o bem estar das crianças do jardim de infância, maior e melhor seleção das assistentes operacionais e mais recursos humanos a nível de apoios educativos.

3.17.-A planificação anual é feita em cada conselho de ano tendo como base de trabalho o projeto educativo do Agrupamento, depois as propostas de cada ano são reunidas numa reunião de conselho de ciclo e este que elabora o Plano Plurianual de atividades que vigorará nos três Jardins de Infância do agrupamento após aprovação do conselho pedagógico.

3.18.- A verificação dos objetivos é feita através de instrumentos de avaliação estabelecidos na planificação para cada atividade: observação direta, registo de avaliação. A análise dos resultados obtidos quer na avaliação interna quer na avaliação externa é trabalhada na equipa de autoavaliação. Trimestralmente, todos os grupos de ano analisam o cumprimento dos objetivos, justificando a não realização. No final de cada ano com o contributo de todos os docentes é elaborado um relatório de departamento.

3.19.-Apesar do trabalho realizado na nossa escola ser feito em articulação com as outras escolas do agrupamento, existem sempre atividades e projetos que a escola enquanto instituição com identidade própria dinamiza, muitos deles são propostas da coordenação, outras são propostas pelos docentes que com o aval da coordenação/direção dinamiza e incentiva. Como por exemplo, Projeto Heróis da fruta, Projeto do Horta pedagógica da nossa escola entre outros...

3.20.- Como a coordenadora é o elo de ligação entre a direção, as parcerias e autarquia, consegue mais facilmente os recursos, como tal, nas reuniões de articulação são estabelecidos os recursos que necessitamos e dentro da possibilidade de cada instituição é implementada a atividade. Recorremos, também, à participação da comunidade, em especial dos encarregados de educação

3.21.- A coordenadora tem como função ser recetiva, boa ouvinte e ter a capacidade de analisar a exequialidade das sugestões apresentadas. Como líder e gestora dá posteriormente o seu parecer, eliminando os fatores que inviabilizem as propostas.

3.22.- O nosso trabalho é reconhecido pela Coordenadora fá-lo através da confiança que deposita em nós prova disso é a atribuição das tarefas que incentivam as nossas aptidões. A satisfação das nossas crianças, os pais tem um reconhecimento pelo nosso trabalho e pelo da Coordenadora e a confiança da direção na nossa competência é a forma de recompensar o trabalho desenvolvido.

3.23.- Tenho a convicção que o fato de a coordenadora nos solicitar auxilio numa tomada de decisão, numa situação difícil ou quando solicita a nossa colaboração para a realização de tarefas que espelha o sucesso da escola, está a mostrar-nos que acredita na equipe que lidera e que sabe que depende do grupo o sucesso da sua atuação. Interiorizo este facto como um incentivo à atuação dos atores educativos.

3.24.-Já foi referido anteriormente, que a coordenadora costuma, antes de qualquer tomada de decisão, ouvir todos os docentes e assistentes operacionais.

3.25.1.-São raros os conflitos entre professores na minha escola. Trabalhamos num clima de interajuda e partilha face aos objetivos que se pretendem alcançar. Na eventualidade de surgirem problemas, e dado que somos todos adultos com valores bem estruturados, a frontalidade resolve o que há para resolver ficando as questões sanadas.

3.25.2.-Por norma e dada a especificidade do jardim-de-infância não existem grandes problemáticas entre professores e alunos. Contudo, na eventualidade destes acontecerem recorre-se ao diálogo em contexto de sala de aula e aos encarregados de educação que são os primeiros responsáveis pela educação das crianças. A coordenadora é sempre informada sempre que o assunto é mais difícil de resolver solicitando-se a sua intervenção e opinião sobre a forma mais adequada de agir.

3.25.3.-Quanto aos conflitos dos alunos, e num processo de formação pessoal, o diálogo é sempre o recurso utilizado. Dada a pouca idade das crianças envolvidas as problemáticas são sanadas com técnicas pedagógicas, como debates em sala de aula, técnicas de dinâmica de grupo e em estreita colaboração com os encarregados de educação, embora por norma os conflitos sejam resolvidos pela educadora.

3.25.4.- Em relação aos encarregados de educação, nesta escola, são muito interventivos na aprendizagem dos seus educandos, como tal, estão muito atentos e por vezes surgem conflitos por não concordarem com algumas ações que ocorrem na escola, contudo, depois de serem ouvidos e lhes ser explicado o motivo... a razão pela qual se tomou essa atitude são recetivos e compreensivos. Tentamos sempre colocarmo-nos no lugar de pais e perceber o seu ponto de vista e depois tentamos que eles façam o mesmo e se coloquem no lugar dos professores, e geralmente os conflitos resolvem-se com tranquilidade. Como a escola está mais aberta à comunidade, os pais estão mais conscientes de como a escola funciona e dos seus problemas e como tal cada vez surgem menos conflitos e mais colaboração.

3.26.- É uma liderança assertiva, cujo objetivo principal, julgo eu, é o sucesso da escola e o bem-estar das crianças.

3.27.-É um bom trabalho, pelo que espero que o modelo continue a funcionar no próximo ano letivo.

3.28.- Não, creio que já disse tudo.

## Anexo VI

### Análise de Conteúdo

Entrevista – C			
Categorias	Subcategorias	Indicadores	Frases Síntese
<b>A Pessoa (P<sub>1</sub>)</b>	<b>P<sub>1</sub>IJ</b> – pessoa, infância e juventude;	“Nasci em Alhos Vedros (Baixa da Banheira, mais propriamente) em 4 de Março de 1961 (C; linhas 1-2) ”	<b>Nascimento</b> Alhos Vedros a 4 de março de 1961.
		“Iniciei a 1ª classe com 6 anos e foi sempre a andar até ao 2º ano do curso complementar dos liceus, atualmente 11º ano (...) (C; linhas 3-4)”	
	<b>P<sub>1</sub>P</b> – Pessoa, profissão	<p>“ (...) Parei um ano para ir à Bélgica e a França, já de volta a Portugal trabalhei num escritório e numa fábrica de malas. Depois decidi seguir o meu sonho e fui fazer o exame de admissão ao Magistério tendo ficado em 13º lugar! Em 1982 estava pronta a trabalhar. Mais tarde tive de ir fazer a Licenciatura, candidatei-me à ESE de Setúbal, fui admitida e durante dois anos rumei até Setúbal para em 2002 ter concluído o Curso de formação Científica e Pedagógica para professores do 1º Ciclo – Especialização em Língua Portuguesa. (C; linhas 6-12) ”</p> <p>“ (...) Na 1ª classe tive uma professora que adorei, tínhamos um jardim que regávamos e tratávamos, havia um dia por semana, creio que à 4ª feira, em que tínhamos atividades: cantávamos, fazíamos jogos tradicionais, danças e outras coisas, era exigente mas também muito simpática. Depois mudámos de casa, de escola e de professora... A que me levou até à 4ª classe era prepotente, autoritária e má. (C; linhas 13-18) ”</p> <p>“ (...) Lembro-me de pensar várias vezes se seria necessário bater para ensinar os alunos e de chegar à conclusão que queria ser professora para mais tarde lhe provar que os meus alunos aprendiam e eu não lhes</p>	<p><b>Percorso académico</b> Curso de formação Científica e Pedagógica para professores do 1.º Ciclo – Especialização em Língua Portuguesa.</p> <p><b>Profissão de professora</b> 1ª Professora influenciou positivamente, a professora que teve da 2ª à 4ª classe foi para a profissão para provar que no ensino não é necessário bater.</p>

<b>A Pessoa (P<sub>1</sub>)</b>	<b>P<sub>1</sub>P</b> – Pessoa, profissão	<p>batia. (C; linhas 20-23) ”</p> <p>“ (...) 30 anos de serviço. Não. Comecei num colégio particular e depois passei por algumas escolas do concelho até ter visto esta escola a ser construída e logo na altura disse ao meu marido que havia de ir estreitar aquela escola. Não a estreei mas vim logo no ano a seguir. (...) (C; linhas 27-30) ”</p>	<p><b>Tempo de serviço</b> 30 anos de serviço.</p>
	<b>P<sub>1</sub>M</b> – pessoa e motivação	<p>“Este é o 6º ano que leciono nesta escola. Não exerci nenhum cargo de coordenação antes. (C; linhas 31-32) ”</p> <p>(...) os lugares foram a concurso e tanto eu como as outras colegas fomos aqui colocadas e não nos conhecíamos. Quando a colega do conselho executivo nos perguntou quem estaria disponível, eu mostrei-me interessada, pelo que fui eleita coordenadora pela disponibilidade que demonstrei. (C; linhas 35-38) ”</p> <p>“Este é o 6º ano como coordenadora. (C; linha 39) ”</p> <p>“Há 3 anos lecionei uma turma de 3º ano cumulativamente com as funções de coordenadora. O que foi muito difícil e esgotante, senti várias vezes que ora estava a prejudicar os meus alunos ora estava a prejudicar a escola por não me poder dedicar como queria e devia às minhas várias funções. Nos outros anos tenho 5h de apoio semanais. (...) (C; linhas 50-54) ” (...) fui nomeada pelo diretor, após me terem consultado. (C; linha 56) ”</p> <p>“O que me levou a aceitar este cargo foi o desafio e o desejo de abraçar uma nova função na minha carreira como docente. Gosto muito de ser professora e do contato direto com as crianças mas pensei que também seria bom e gratificante experimentar estar do outro lado, ajudar a pôr em funcionamento toda esta engrenagem que é a escola e ver/ajudar uma escola nova a crescer e a impor-se na sociedade envolvente como um bom exemplo de escola pública e de qualidade. Ser coordenadora, acho eu, implica estar por trás do processo de construção da vida</p>	<p><b>Tempo de serviço na Escola X</b> 6.º Ano</p> <p><b>Cargos</b> 1ª Experiência foi na Escola X. A Coordenadora tem 5 horas de componente letiva para Apoio Educativo.</p> <p><b>Motivação / aceitação do cargo</b> Nomeada pelo Diretor do Agrupamento, mostrou disponibilidade para o cargo</p>



<p>Percepções <b>P<sub>2</sub></b></p>	<p><b>P<sub>2</sub>CF</b> – percepção, Coordenadora e desempenho das funções</p> <p><b>P<sub>2</sub>CR</b> – percepção, Coordenação e relação com atores educativos</p> <p><b>P<sub>2</sub>CGL</b> – percepção, Coordenadora, liderança e gestão</p>	<p>alguma informação importante para a escola, para transmitir às colegas. Depois há mapas para fazer, pais ou outros membros da comunidade para atender, burocracias para resolver, o apoio educativo/apoio ao estudo para pôr em prática...(C; linhas 80-86)”</p> <p>As minhas funções são as que estão previstas no decreto atrás referido e no Regulamento Interno do Agrupamento, às vezes cumprem-se facilmente, mas noutros dias são muito difíceis e apetece desistir e passar a pasta a outro, como se costuma dizer.(C; linhas 87-89)”</p> <p>“(…) a minha relação com os atores educativos baseia-se num clima de confiança, cumplicidade até, e diálogo.(C; linhas 90-91)”</p> <p>“Até à data não tive problemas, não gosto de impor nada, gosto de ouvir as várias partes interessadas antes de tomar uma decisão e assim as pessoas sabem que têm sempre uma palavra a dizer e que são ouvidas e sempre que possível atendidas.(C; linhas 96-98)”</p>	<p>Regulamento Interno do Agrupamento.</p> <p>Muito trabalhoso, estabelece relações com os Atores Educativos.</p> <p><b>Percepção da relação com os Atores Educativos</b> Baseada num clima de confiança, onde o diálogo é constante.</p> <p><b>Forma de liderar/gerir</b> Nunca teve problemas a sua liderança/gestão tem por base o diálogo.</p>
<p>Exercício da Liderança <b>L</b></p>	<p><b>LE</b> – liderança da escola</p>	<p>“A minha missão na escola (...). Todos temos uma missão, a minha talvez seja coordenar, ajudar, participar, formar e informar. (C; linhas 115-116)”</p> <p>“Como um local onde todos têm oportunidade de desenvolver as suas competências, sejam alunos, professores, assistentes operacionais.... (C; linhas 113-114)”</p> <p>“(…) gosto de pensar que tenho sido um elemento importante no seu desenvolvimento e afirmação. Há um ambiente muito familiar, em que todos nos sentimos à vontade...(C; linhas 102-104)”</p>	<p><b>Missão</b> Coordenar, participar. Formar e informar.</p> <p><b>Visão</b> Local de oportunidades, partilha.</p>

<p>Exercício da Liderança <b>L</b></p>	<p><b>LE</b> – liderança da escola</p>	<p>(...) A escola deve ser um local de partilha, onde se goste de estar a ensinar, a aprender, a trabalhar. A escola tem de dar oportunidade a todas as crianças de se tornarem cidadãos participativos e conscientes de se tornarem adultos ativos e construtores de um futuro coletivo. A escola tem de criar condições (humanas e materiais) para que os atores educativos possam desenvolver a sua ação. (C; linhas 148-152) (...) Tento transmitir esta visão aos colegas, aos funcionários, aos alunos através da minha forma de agir no meu dia-a-dia, nas conversas formais e informais que vamos tendo...(C; linhas 152-154)”</p> <p>“A escola pertence a um agrupamento e a planificação da escola está ligada com a do agrupamento, é feita no início do ano em reuniões de coordenação de ciclo e em grupos de ano dos quais sai um documento que é aprovado em pedagógico. Ao longo do ano podem surgir atividades propostas por parceiros da comunidade que serão analisadas por nós em reuniões de escola e aceites ou não de acordo com o que ficou decidido no PAA. (C; linhas 163-168) ”</p> <p>“Primeiro há que informar, explicar o que se quer e porque se quer, estou aberta a sugestões sobre a melhor forma de atingir os objetivos, depois é arregaçar as mangas e começar a trabalhar. (C; linhas 119-121) ”</p> <p>(...) por vezes surgem tarefas mais difíceis de realizar mas com boa vontade e ajuda de todos tudo se consegue, estou sempre disponível para ajudar quem precise e me manifeste que precisa de ajuda. Quando a tarefa é difícil para um encontra-se um grupo que a possa realizar, pois dois pensam melhor que um! (C; linhas 122-125) ”</p> <p>“Participação/Dinamismo/Desenvolvimento/Um olhar para o Futuro. (C; linha 99)”</p>	<p><b>Planificação</b> Elaborada de acordo com as linhas orientadoras do Agrupamento.</p> <p><b>Ação</b> Informa e explica as funções, recetiva a sugestões por forma a atingir os objetivos.</p> <p><b>Atuação perante o stress</b> Diálogo apelo à união do grupo.</p> <p><b>Linhas Orientadoras</b> Participação, dinamismo desenvolvimento.</p> <p><b>Bem-estar</b> Por um lado cumplicidade</p>
--	--	--	--





<p>Exercício da Liderança <b>L</b></p>	<p><b>LTD</b> – liderança e tomada de decisões</p> <p><b>LVO</b> – liderança, verificação dos objetivos.</p>	<p>colegas para se empenharem mais e melhor no prosseguimento dos nossos objetivos enquanto escola e agrupamento. (C; linhas 109-112) ”</p> <p>“Apresento as minhas ideias/sugestões e depois conversamos sobre a melhor forma de as pôr em prática ou se vale a pena ir em frente, tenho sempre que ouvir os outros pois os projetos, as atividades, que vamos implementar só têm pernas para andar se trabalharmos todos no mesmo sentido e com os mesmos objetivos (...).(C; linhas 130-133) ”</p> <p>“Ideias, princípios, valores são conceitos abstratos mas que estão presentes em todas as decisões e ações que desenvolvemos ao longo do dia, (...) Quando chegam funcionários novos costumo ter uma pequena reunião onde transmito a nossa maneira de trabalhar e de funcionar e aquilo que se espera de cada um de nós, no nosso local de trabalho. (C; linhas 142-147) ”</p> <p>“Com base nos resultados obtidos. Nas reuniões de avaliação, no final de cada ano letivo, é feito o balanço do que foi feito ao longo do ano e analisado o que não foi feito e porquê para se poder melhorar. (C; linhas 169-171) ”</p>	<p>implícitos em todas as decisões.</p> <p><b>Verificação de objetivos</b> Reuniões de avaliação.</p>
<p>Relacionamento <b>R</b></p>	<p><b>RA</b> – relacionamento com os atores educativos (AE)</p>	<p>“ (...) acho que os prazos são para se cumprir, mas o grupo é todo assim entramos um pouco em stress quando o prazo limite está a chegar...mas ficamos até mais tarde se for necessário.(...)” (C; linhas 195-197) ”</p> <p>“(...)o clima de confiança e ajuda que existe entre colegas e restantes funcionárias, o estar sempre prontos para solucionar qualquer problema que apareça, o não dizer não a qualquer coisa que se pede é para mim uma forma de reconhecimento de que vale a pena trabalhar para que a escola funcione da melhor forma possível .(C; linhas 92-95)</p>	<p><b>Relacionamento</b> Diálogo constante.</p> <p><b>Reconhecimento</b> É reconhecida pela comunidade educativa.</p>

Estilo de Liderança <b>E</b>	<b>EL</b> – estilo de liderança.	“ (...) Acho que é uma liderança participativa. (C; linha 202) ”	<b>Estilo de liderança</b> Liderança participativa.
Balanço <b>B</b>	<b>BE</b> – balanço da experiência.	(...) Faço um balanço positivo, já cá estou há 6 anos e a escola ainda não foi abaixo...tenho resolvido vários problemas que têm surgido... considero que existe um bom clima entre todos...tento manter tudo a funcionar da melhor forma...e estou presente quando é necessário. (C; linhas 203-206) ”	

## Análise de Conteúdo - Continuação

Entrevista – D <sub>1</sub> ;D <sub>2</sub> ;D <sub>3</sub> e D <sub>4</sub>			
Categorias	Subcategorias	Indicadores	Frases Síntese
A Pessoa (P <sub>1</sub> )	P <sub>1</sub> IJ – pessoa, infância e juventude;	<p>“ Nasci no dia 19 de maio de 1975 na cidade de Lisboa. (D<sub>1</sub>; linha1) ”</p> <p>“ Nasci no hospital de Ferreira do Alentejo, no dia 16 de janeiro de 1966. (D<sub>2</sub> linha 169) ”</p> <p>“ Dia 26 de setembro de 1976, no Barreiro. (D<sub>3</sub>; linha 334) “</p> <p>“ Nasci no dia 8 de Dezembro de 1959 na Cidade de Aveiro. (D<sub>4</sub>; linha 426) ”</p>	<p><b>Nascimento</b></p> <p>Lisboa 37 anos; Alentejo 46 anos; Barreiro 36 anos; Aveiro 53 anos. Todas as entrevistadas sexo feminino.</p>
		<p>“ (...) 1ª classe com 6 anos, segui os estudos até ao 12º ano na área de Humanidades. (D<sub>1</sub>; linhas 2-3) ” “ (...) Terminei o meu curso de Licenciatura de Professor do Ensino Básico 2º ciclo na variante de Português/Inglês no ano de 1998/1999. Em setembro, desse mesmo ano, estava a trabalhar como professora de 1º ciclo. (D<sub>1</sub>; linhas 7-9) ”</p>	<p><b>Percurso académico</b></p> <p>Licenciatura de P.E.B.2º Ciclo variante Português/Inglês; Magistério primário, Curso complementar Ensino Básico 1.º Ciclo; Curso de Ensino Básico 2.º Ciclo EVT; Curso de Educadores de Infância.</p>
	P <sub>1</sub> P – Pessoa, profissão	<p>“ Iniciei a escolaridade aos 6 anos (D<sub>2</sub>; linha 170) (...) 12º ano na escola Industrial, na área de Gestão e Contabilidade. (D<sub>2</sub>; linhas 174-175) (...) fui admitida na escola do Magistério. No ano de 1988 terminei o curso em julho e comecei a trabalhar no distrito do Porto em novembro. Mais tarde (...) concluí o Curso de Complemento de Formação Científica e Pedagógica em Ensino Básico 1ºCiclo. (D<sub>2</sub>; linhas 178-182) “</p> <p>“ Iniciei o meu percurso académico com 6 anos e concluí o 12º ano, na área de Arte e Desing. (D<sub>3</sub>; linhas 335-336). A seguir, (D<sub>3</sub>; linha 336) (...) acabei por entrar na Escola Superior de Educação Jean Piaget, tirando assim o Curso de Ensino Básico de 2º Ciclo de Educação Visual e Tecnológica. (D<sub>3</sub>; linhas 3340-341) “</p> <p>“ Iniciei a Escola Primária aos 6 anos, (...) (D<sub>4</sub>; linha 427) (...) ”</p>	



<p><b>A Pessoa</b></p> <p>(P<sub>1</sub>)</p>	<p>P<sub>1</sub>MCC – pessoa, motivação, cargo de coordenação.</p>       <p>P<sub>1</sub>OPC - papel da coordenadora de estabelecimento</p>	<p>“ Nesta escola leciono desde 2006, a caminho do 6º ano, e espero continuar. (D<sub>1</sub>; linha 16) “</p> <p>“ Este é o 6ºano. (D<sub>2</sub>; linha 190) “</p> <p>“ Leciono há 3 anos. (D<sub>3</sub>; linha 345) “</p> <p>“ Leciono nesta Escola há 6 anos. (D<sub>4</sub>; linha 345) “</p> <p>“ Exerço desde o ano letivo transato o cargo de Coordenadora Pedagógica de 1º ciclo. (D<sub>1</sub>; linhas 17-18) “</p> <p>“Este ano exerci o cargo de coordenadora de ano. (D<sub>2</sub>; linha 191) “</p> <p>“Não. (D<sub>3</sub>; linha 346) “</p> <p>“ Exerço pela 3ª. vez o cargo de Coordenadora Pedagógica do Jardim de Infância nesta Escola, bem como a de representante do Pré-Escolar no Conselho Pedagógico. (D<sub>4</sub>; linhas 480-481) “</p> <p>“ A eleição do cargo de coordenação de estabelecimento tem de ter como base as capacidades sociais e organizativas do nomeado. Deve ser uma pessoa equilibrada que tenha facilidade em gerir conflitos, seja versátil e organizada. (D<sub>1</sub>; linhas 19-21) (...) penso, também, que para além do que mencionei, neste cargo o principal objetivo é o bem-estar e o bom funcionamento da escola e de todos os que a frequentam. (D<sub>1</sub>; linhas 23-25) “</p> <p>“ (...) que por ser uma pessoa que se relaciona bem com todas as pessoas com as quais tem que trabalhar, apesar de por vezes ter ideias diferentes consegue gerir bem essas diferenças sem gerar conflitos, por outro lado por ser uma pessoa organizada e encarar o cargo para o qual foi nomeada com responsabilidade e seriedade. (D<sub>2</sub>; linha 192-195) “</p> <p>“ Por ser uma colega com espírito de liderança e ter competências para exercer esse cargo. (D<sub>3</sub>; linha 347-348) “</p> <p>“ (...) O perfil humano da coordenadora também deve ter tido em</p>	<p>3 Docentes trabalham há <b>6 anos</b> na Escola X e 1 docente há <b>3 anos</b>.</p> <p><b>Cargos</b></p> <p><b>3 Docentes</b> exercem cargos de coordenação na Escola X e <b>1 docente</b> não exerce cargo nenhum.</p> <p><b>Motivos Nomeação/eleição</b></p> <p>Capacidades sociais e organizativas, facilidade em gerir conflitos e recursos materiais e humanos, encara o cargo com responsabilidade e seriedade, espírito de liderança, ser assertiva, segura.</p>
---	--	---	--

<p><b>A Pessoa (P<sub>1</sub>)</b></p>	<p><b>P<sub>1</sub>OPC</b> - papel da coordenadora de estabelecimento</p>	<p>conta a capacidade de se identificar com os objetivos que regem o Agrupamento de Escolas, bem como as capacidades humanas de equilibrar a capacidade de gerir pessoas com as devidas diferenças entre elas, ser discreta, assertiva mas simultaneamente segura e convicta das suas funções que exigem uma grande dose de autoritarismo, sem o qual não me parece ser possível gerir recursos materiais e humanos de forma eficaz. (D<sub>4</sub>; linhas 486-491) “</p> <p>“ (...) Tem de liderar as equipas que tem ao seu dispor, quer docentes quer assistentes operacionais ou encarregados de educação e gerir recursos materiais, humanos e até conflitos. (D<sub>1</sub>; linhas 26-28) “</p> <p>“ (...) no exercício das suas funções é ela que organiza, supervisiona e delega funções para o bom funcionamento da escola, ao mesmo tempo que se assume como líder na dinamização de projetos, para que haja a colaboração e envolvimento de todos. (D<sub>2</sub>; linha 196-199) “</p> <p>“ (...) tem que conseguir liderar e saber gerir de forma equilibrada a escola a todos os níveis. (D<sub>3</sub>; linha 349-350) “</p> <p>“ (...) para além de gerir recursos materiais e humanos para os quais tem que estar de tal modo empenhada em conhecer de forma profunda a fim de ser eficaz na sua ação, tem ainda de ser reconhecida como líder, merecendo o respeito do núcleo que a rodeia. (D<sub>4</sub>; linhas 492-495) (...) sendo o rosto intermédio dos órgãos de gestão funciona como chefia também intermédia dos primeiros. Deverá ainda de gerir muitas vezes conflitos entre Encarregados de Educação, alunos e demais funcionários. Deverá ainda aferir o seu trabalho periodicamente, reunindo com os diferentes sectores dentro da escola ratificando, se necessário, a sua ação. (D<sub>4</sub>; linhas 499-503) ”</p>	<p><b>Gestora ou líder</b></p> <p><b>Líder</b> porque no exercício das suas funções organiza, supervisiona, avalia o seu trabalho, delega competências.</p> <p><b>Gestora</b> porque gere recursos materiais, humanos e conflitos, organização.</p> <p><b>Papel da Coordenadora</b></p> <p>É elo de ligação entre os docentes e a direção. Um ponto de referência para os professores, um agente facilitador, coordenando o trabalho, elemento</p>
--	---	--	--

<p><b>A Pessoa</b> <b>(P<sub>1</sub>)</b></p>	<p><b>P<sub>1</sub>OPC</b> - papel da coordenadora de estabelecimento</p>	<p>“ Vejo como sendo o elo de ligação entre o meu trabalho e a direção. Ela serve como ponto de referência para o bom funcionamento da escola. É um agente facilitador da minha ação enquanto professora transmitindo segurança e, conseqüentemente, bem-estar na escola. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 29-32) “</p> <p>“(…) é uma representante da direção na escola, que coordena o trabalho e nos faz chegar as informações (<b>D<sub>2</sub></b>; linha 200-201) (….)é um elemento fundamental para o bom funcionamento da escola, (<b>D<sub>2</sub></b>; linha 201-202) “</p> <p>“ (...) é o elo de ligação da direção, sendo o ponto de referência para o bom funcionamento da escola. (<b>D<sub>3</sub></b>; linha 351-352) “</p> <p>“ (...) o elo de ligação entre o meu trabalho e demais intervenientes em todo o processo educativo: Direção, Famílias, Pares (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 504-505) Deverá ser uma referência e um exemplo de eficiência para o bom funcionamento da escola. (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 505-506) “</p>	<p>fundamental para o bom funcionamento da Escola X.</p>
<p><b>Percepções</b> <b>P<sub>2</sub></b></p>	<p><b>P<sub>2</sub>FC</b> – funções da Coordenadora</p>	<p>“ (...) a coordenadora de estabelecimento transmite segurança e bem-estar, quando exerce as suas funções de forma organizada, transparente e imparcial. Sabe gerir as necessidades da escola e estimula o desenvolvimento de atividades que vão ao encontro dos objetivos estabelecidos. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 33-36) ”</p> <p>“ (...) é o elemento fundamental para o bom funcionamento da escola, pois só num clima de bem-estar, confiança e segurança, todos se sentirão mais motivados para desempenhar melhor as suas funções. , (<b>D<sub>2</sub></b>; linha 205-207) “</p> <p>“ (...) a Coordenadora de Estabelecimento desempenha um papel que transmite muita segurança e bem-estar, para facilitar e estimular, todo o trabalho desenvolvido e ir de encontro aos objetivos estabelecidos. (<b>D<sub>3</sub></b>; linha 353-355) “</p>	<p><b>Desempenho das funções</b> Exerce as funções de forma organizada, transparente, imparcial, sabe gerir as necessidades de forma a atingir os objetivos estabelecidos. Transmite segurança e bem-estar, confiança e segurança.</p>



<b>Percepções P<sub>2</sub></b>	<b>P<sub>2</sub>FC</b> – funções da Coordenadora	“ (...) a coordenadora de estabelecimento deverá transmitir eficiência e saber fazer,(...) (D <sub>4</sub> ; linhas 507-508) (...)exercer as suas funções de forma organizada, transparente e imparcial, independentemente das suas preferências pessoais, sabendo gerir as necessidades da escola e estimulando o desenvolvimento de atividades que vão de encontro aos objetivos estabelecidos e encontrando as ações adequadas ao constante ritmo mutante dentro da referida Escola. (D <sub>4</sub> ; linhas 508-512) “	
<b>Percepções P<sub>2</sub></b>	<b>P<sub>2</sub>RC</b> – percepção, da relação da Coordenação com atores educativos	<p>“A coordenadora de estabelecimento para os docentes tem de ser uma fonte de informação daquilo que a direção pretende que seja a nossa ação. (D<sub>1</sub>; linhas 37-38) (...) um apoio para encararmos a adversidades da nossa profissão junto do encarregados de educação, por fim estimuladora para que a minha ação enquanto docente seja mais abrangente e não se limite à minha sala de aula mas que aborde um projeto de escola. (D<sub>1</sub>; linhas 38-41) (...) assume o rosto da Direção na escola, ela é um apoio para todos os docentes, incentivamos nas nossas tarefas. (D<sub>1</sub>; linhas 42-43)”</p> <p>“ (...) o elo de ligação dos professores com a direção para que o trabalho desenvolvido por cada professor vá de encontro ao que a direção pretende. Por outro lado poderá ser um apoio na gestão de conflitos que por vezes surgem com os encarregados de educação. (D<sub>2</sub>; linha 208-211) “</p> <p>“A relação da Coordenadora com os professores é na base da confiança e interajuda. (D<sub>3</sub>; linha 356-357) “</p> <p>“ (...) um alicerce de informação entre a direção e a equipe docente quer dentro do estabelecimento onde atua diretamente quer entre as equipas dos outros equipamentos do Agrupamento. (D<sub>4</sub>; linhas 508-512) (...) conhecer o corpo docente de tal forma que consiga gerir as</p>	<p><b>Percepções Docentes</b></p> <p>Alicerce de informação daquilo que a direção pretende que seja a ação dos docentes.</p> <p>Um apoio, estimuladora, confiança, interajuda.</p> <p>Assume o rosto da Direção na Escola X.</p>

<p><b>Percepções</b> <b>P<sub>2</sub></b></p>	<p><b>P<sub>2</sub>RC</b> – percepção, da relação da Coordenação com atores educativos</p>	<p>relações entre este, as Famílias, as Assistentes Operacionais e outros intervenientes que atuem quotidianamente dentro da Escola de forma isenta, assertiva e com grande qualidade técnica e humana. (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 515-518) “</p> <p>“Como orientadora do seu trabalho, e gestora de conflitos. (<b>D<sub>1</sub></b>; linha 44) ”</p> <p>“Orienta o trabalho das auxiliares e, consegue gerir conflitos.(<b>D<sub>2</sub></b>; linha 212)” “A relação da Coordenadora com as assistentes operacionais é como orientadora das mesmas. (<b>D<sub>3</sub></b>; linha 358-359) “</p> <p>“Como orientadora do seu trabalho, promotora de formação contínua e eventualmente como gestora de conflitos, adequando o perfil daquelas ao do corpo docente. (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 519-521) “</p> <p>“Um elemento de autoridade sempre disponível para os ouvir, resolver os seus problemas mas que possa agir em conformidade com as regras da escola. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 45-46) ”</p> <p>“Deve estar disponível para os ouvir e tentar resolver os seus problemas de forma imparcial, com autoridade em conformidade com as regras estabelecidas, (...) (<b>D<sub>2</sub></b>; linha 213-214) “</p> <p>“Esta relação passa pela confiança e compreensão, para que possa agir quando é necessário. (<b>D<sub>3</sub></b>; linha 360-361) “</p> <p>“Deverá ser reconhecida como elemento de autoridade disponível para os ouvir, resolver os seus problemas ou dúvidas agindo em conformidade com as regras da escola (...) (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 522-523) Dentro do possível, deverá ter uma noção geral de todas as crianças do estabelecimento, razão pela qual terá de estar em grande sintonia informativa com o corpo docente. (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 524-526) “</p> <p>“É comunicativa, conseguindo transmitir os objetivos da escola e a</p>	<p><b>Assistentes Operacionais</b> Orientadora, gestora de conflitos, promotora de formação contínua, adequando o perfil das A.O. ao corpo docente.</p> <p><b>Alunos</b> Um elemento representa autoridade, disponível para ouvir os alunos, resolver problemas ou dúvidas. Transmite confiança e compreensão.</p> <p><b>Pais</b> Ouvinte atenta e idónea, comunicativa, disponível,</p>
---	--	---	--

<p><b>Percepções</b> <b>P<sub>2</sub></b></p>	<p><b>P<sub>2</sub>RC</b> – percepção, da relação da Coordenação com atores educativos</p>	<p>sua forma de agir. Revela-se uma pessoa firme mas disponível a ouvir. (D<sub>1</sub>; linhas 47-48) ”</p> <p>“Deve ser disponível e saber ouvi-los, mostrando sempre firmeza nas suas decisões. (D<sub>2</sub>; linha 216-217) “</p> <p>“Quanto aos encarregados de educação/pais, a relação também é na base da confiança e do respeito mútuo. (D<sub>3</sub>; linha 362-363) “</p> <p>“É uma ouvinte atenta e idónea, sabendo responder às questões e ansiedades daqueles, procurando ser um agente uniformador e informado entre pais e docentes e vice-versa. Deverá estar dentro do contexto circundante à sua atividade como coordenadora. (D<sub>4</sub>; linhas 527-530) “</p> <p>“ (...) é catalisadora de apoios aos objetivos da escola. Tenta abrir a escola à comunidade onde está inserida para que a comunidade a conheça e faça parte da vida escolar dos nossos alunos. (D<sub>1</sub>; linhas 49-51) ”</p> <p>“É um elo de ligação entre a escola e comunidade para o desenvolvimento de algumas atividades. (D<sub>2</sub>; linha 218-219) “</p> <p>“Esta relação tem como base a interajuda, pois só assim será mais fácil que a comunidade local conheça e participe nas iniciativas escolares. (D<sub>3</sub>; linha 364-365) “</p> <p>“ (...) é um agente que agrupa escola e comunidade de forma a que os objetivos pretendidos pela escola sejam alcançados de forma consensual com a comunidade coerentemente com a vida escolar dos alunos. (D<sub>4</sub>; linhas 531-533) “</p> <p>“É uma excelente profissional que conseguiu criar na nossa escola um</p>	<p>mostrando firmeza, agente informador. Base da confiança e respeito mútuo.</p> <p><b>Comunidade</b></p> <p>Catalisadora de apoios, elo de ligação, um agente que agrupa escola e comunidade de forma a alcançar os objetivos. Uma relação com base na confiança e interajuda.</p> <p><b>Forma de liderar/gerir</b></p> <p>Valorização dos docentes de um m ambiente onde impera bem-estar, interajuda,</p>
---	--	---	--

<p><b>Perceções</b> <b>P<sub>2</sub></b></p>		<p>ambiente de segurança, bem-estar e interajuda, onde não há uma proposta de trabalho que não seja encarada como um trabalho coletivo, de escola. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 56-58) ”</p> <p>“Na nossa escola existe um ambiente de trabalho tranquilo, de segurança e interajuda, que muito se deve ao excelente trabalho da coordenadora, que para mim é um excelente profissional. <b>D<sub>2</sub></b>; linhas 224-226) “</p> <p>“Na minha opinião é muito boa. (<b>D<sub>3</sub></b>; linha 369) “</p> <p>“É uma boa profissional do ponto de vista técnico. Humanamente, é atenta, discreta, assertiva e conseguiu criar um ambiente de trabalho onde impera o bem-estar e a interajuda promovendo a obtenção dos objetivos da escola. (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 541-543) “</p>	<p>segurança, promovendo a obtenção dos objetivos; trabalho é encarado como coletivo;</p>
<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LE – liderança da escola</b></p>	<p>“ Penso que conseguimos pensar coletivo... a união faz a força e se temos um desafio encaramo-lo como um todo sendo mais fácil ultrapassá-lo. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 61-62) ”</p> <p>“ Um grupo muito unido onde há muita interajuda. (<b>D<sub>2</sub></b>; linha 229) “</p> <p>“ Para mim esta escola está a superar as minhas expectativas, pois existe um excelente ambiente e muita interajuda entre todas as colegas. (<b>D<sub>3</sub></b>; linhas 372-373) “</p> <p>“ Penso que todas juntas formamos um todo com características específicas, dado que trabalhando em equipe se pensa de forma consensual com a atuação tendo como objetivo a boa reputação da escola, dos docentes e o bem estar de pais, alunos e outros agentes envolvidos. (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 547-550) “</p> <p>“ (...) vejo-a como uma escola onde o trabalho faz-se num ambiente familiar com espírito de interajuda. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 64-65) ”</p> <p>“ Como um local onde gosto de trabalhar, onde me sinto segura com</p>	<p><b>Distinção da escola</b> Pensar coletivo, interajuda, trabalho em equipa com um único objetivo.</p> <p><b>Visão da escola</b> Ambiente familiar, espírito de interajuda, sentimento de segurança, o trabalho é</p>

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LE – liderança da escola</b></p>	<p>um ambiente familiar. (D<sub>2</sub>; linhas 231-232) “  “A minha escola é a melhor da zona, além de ter excelentes instalações tem também boas profissionais. (D<sub>3</sub>; linhas 375-376) “  “ (...) vejo-a como uma escola onde trabalhar é um estímulo constante. (D<sub>4</sub>; linha 552) “</p> <p>“ A missão da Coordenadora na nossa escola é conseguir criar um ambiente escolar facilitador da aprendizagem dos alunos, num ambiente de segurança/confiança para os pais e de um excelente ambiente de trabalho para os profissionais da educação. (D<sub>1</sub>; linhas 66-68) ”</p> <p>“ (...) o papel da coordenadora é muito importante para o bom funcionamento da escola, pois penso que parte muito do seu desempenho o bom ambiente e harmonia que se vive na minha escola. Num ambiente de segurança e tranquilidade será mais fácil cada um desenvolver o seu trabalho. (D<sub>2</sub>; linhas 233-236) “  “A principal missão é de liderança e de gestão. (D<sub>3</sub>; linha 377) “</p> <p>“ (...) é a de ser um agente catalisador de boas energias emanadas da criação de um ambiente de trabalho estimulante, dinâmico e de interajuda. Deverá ser um agente facilitador da aprendizagem dos alunos, de um ambiente de segurança e confiança quer para pais quer para os trabalhadores da escola. (D<sub>4</sub>; linhas 553-556) “</p> <p>“O dia-a-dia da coordenadora da minha escola é repleto de tarefas, problemas e conflitos que tem de resolver e gerir. Contudo, a sua serenidade e confiança faz com que pareça que é tudo fácil... (D<sub>1</sub>; linhas 69-71) ”</p> <p>“ (...) Ao longo do dia tem que resolver os problemas que surgem, passar as informações necessárias, receber encarregados de educação</p>	<p>estimulado constantemente.</p> <p><b>Missão da Coordenadora</b>  Criar um ambiente de harmonia, segurança/confiança para todos os atores educativos, estimulando o trabalho em equipa.  Missão de liderar e gerir a Escola X.</p> <p><b>Caraterização do dia-a-dia</b>  Repleto de tarefas, problemas e conflitos, muitas reuniões burocracias, atenta a novidades, cria ambiente de segurança, confiança e tranquilidade faz as coisas parecerem fáceis.</p>
--	--	---	--

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LE – liderança da escola</b></p>	<p>e outros entidades que aparecem, vai a reuniões, preenche mapas, ajuda os professores quando é solicitada, dá apoio... enfim com calma e a colaboração de todos tudo se vai resolvendo. (D<sub>2</sub>; linhas 238-242) “</p> <p>“O seu dia-a-dia é muito atarefado pois tem de estar sempre atenta às novidades e manter-se informada de tudo o que surgindo na escola, podendo assim geri-la melhor. (D<sub>3</sub>; linhas 378-379) “</p> <p>“O dia-a-dia da coordenadora da minha escola é repleto de assuntos ecléticos, quer na deteção e resolução de tarefas, quer na gestão de problemas e conflitos que requerem solução rápida e eficaz. Sendo uma pessoa calma e discreta não deixa transparecer dificuldade no desempenho das funções. (D<sub>4</sub>; linhas 557-560) “</p> <p>“ A coordenadora faz a distribuição de serviço/tarefas tendo em conta as valências de cada docente e a sua disponibilidade da sua vida familiar. Contudo, isto só é possível porque o corpo docente aceita as suas decisões pois sabem que estas foram ponderadas e a melhor para cada um e para a escola. No decorrer da execução das tarefas mantém a supervisão, respeitando o ritmo de cada um e manifestando a sua disponibilidade para ajudar. (D<sub>1</sub>; linhas 72-77) ”</p> <p>“ (...) tem sempre em atenção a disponibilidade de cada um, assim como as suas capacidades para realizar determinada tarefa. (D<sub>2</sub>; linhas 247-248) “</p> <p>“As tarefas são distribuídas tendo em conta as capacidades e a disponibilidade dos docentes, a Coordenadora manifesta disponibilidade para ajudar execução das mesmas. (D<sub>3</sub>; linhas 380-381) “</p> <p>“A coordenadora faz a distribuição do serviço tendo em conta as capacidades e disponibilidade de cada docente e pessoal auxiliar.</p>	<p><b>Ação</b>  <b>Ação no desenvolvimento das tarefas</b>  Distribuição serviço/tarefas tendo em conta as valências e disponibilidade do corpo docente. Capacidade de liderança coerência.  Na execução das tarefas ação de supervisão, e sentido de disponibilidade (interajuda).</p> <p><b>Visão que a Coordenadora tem da escola mecanismos</b></p>
--	--	---	---

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LE – liderança da escola</b></p>	<p>Obviamente que o facto do corpo docente aceitar as suas decisões tem a ver com as suas qualidades de liderança, coerência e discrição. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 561-564) “</p> <p>“ (...) através do diálogo e da apresentação de projetos que visam as problemáticas da escola e que pretende pelo menos minimizá-las. (<b>D</b><sub>1</sub>; linhas 93-94) ”</p> <p>“Através do diálogo e do trabalho que vamos desenvolvendo no dia-a-dia. Participando ativamente no desenvolvimento de projetos relacionados com as problemáticas da escola. <b>D</b><sub>2</sub>; linhas 265-267) “</p> <p>“Vai transmitindo pela sua maneira de estar e de agir no dia-a-dia. (<b>D</b><sub>3</sub>; linha 394) “</p> <p>“A Coordenadora transmite a visão que tem da escola utilizando o diálogo e apresentação de projetos que tentam solucionar problemáticas da escola com vista ao sucesso da mesma. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 587-589) “</p> <p>“Recorrendo sempre ao espírito de equipa e de interajuda. (<b>D</b><sub>1</sub>; linha 78) ”</p> <p>“ Procurando a ajuda e a colaboração de todos. (<b>D</b><sub>2</sub>; linha 349) “</p> <p>“Nas tarefas difíceis a Coordenadora tenta resolver e recorre quase sempre ao grupo. (<b>D</b><sub>3</sub>; linha 382) “</p> <p>“Recorrendo sempre ao espírito de equipa e de interajuda entre todos os elementos da escola. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 566-567) “</p> <p>“São raros os conflitos entre professores. (...) (<b>D</b><sub>1</sub>; linha 136) (...) surge um problema a frontalidade resolve, porque somos profissionais bem formados que percebe que o bem-estar da escola depende de</p>	<p><b>para transmitir</b> Através do diálogo, apresentação de projetos, maneira de estar e de agir no seu dia-a-dia.</p> <p><b>Atuação perante stress</b> Espírito de equipa e interajuda entre os elementos da Escola.</p> <p><b>Resolução de conflitos entre:</b> <b>Professores</b> Os conflitos são raros. Resolução na base do diálogo.</p>
--	--	---	--

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LE – liderança da escola</b></p>	<p>quem trabalha nela. (D<sub>1</sub>; linhas 137-139) ”</p> <p>“ (...) nesta escola é muito raro haver conflitos entre os professores. Sempre que surge alguma divergência as pessoas falam umas com as outras (...) (D<sub>2</sub>; linhas 307-308) “</p> <p>“ (...) são muito raros os conflitos entre colegas, mas se houver tudo se resolve na base do diálogo e da frontalidade. (D<sub>3</sub>; linhas 412-413) “</p> <p>“São raros os conflitos entre professores na minha escola. (...) (D<sub>4</sub>; linha 632) Na eventualidade de surgirem problemas, e dado que somos todos adultos com valores bem estruturados, a frontalidade resolve o que há para resolver ficando as questões sanadas. (D<sub>4</sub>; linhas 633-635) “</p> <p>“Regra geral cada docente consegue através do diálogo resolver os problemas em contexto de sala de aula, quando não consegue dada a problemática, recorre-se à intervenção dos encarregados de educação, responsabilizando-os pela educação dos seus educandos, (...) (D<sub>1</sub>; linhas 140-143) (...) a coordenação está sempre informada e solicita-se a sua opinião sobre a maneira mais adequada de agir. Só se não se resolver é que recorremos à intervenção da coordenadora de estabelecimento ou da direção. (D<sub>1</sub>; linhas 143-145) “</p> <p>“ (...) cada professor tenta resolver com os seus alunos os problemas através do diálogo. Sempre que surge alguma situação mais complicada é chamado o encarregado de educação do aluno e em conjunto tentamos resolver a situação. A coordenadora do estabelecimento tem conhecimento do que se passa mas só intervém se necessário, podendo solicitar apoio da direção. (D<sub>2</sub>; linhas 311-316) “</p> <p>“Os conflitos entre professores e alunos são geridos através do diálogo, quando não se consegue fazer essa gestão pede-se a intervenção dos encarregados de educação. (D<sub>3</sub>; linhas 414-415) “</p>	<p><b>Professores / Alunos</b></p> <p>Os conflitos, em regra, são resolvidos de forma hierarquizada: <b>1.º</b> em contexto sala de aula; <b>2.º</b> diálogo com os pais/ E.E.; <b>3.º</b> situações mais graves solicitação da Coordenadora através diálogo; <b>4.º</b> sempre que a Coordenadora não consegue controlar é solicitada a intervenção da Direção também através do diálogo.</p>
--	--	--	--



<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LE – liderança da escola</b></p>	<p>“ (...) dada a especificidade do jardim-de-infância não existem grandes problemáticas entre professores e alunos. (D<sub>4</sub>; linhas 636-637) (...) recorre-se ao diálogo em contexto de sala de aula e aos encarregados de educação que são os primeiros responsáveis pela educação das crianças. A coordenadora é sempre informada sempre que o assunto é mais difícil de resolver solicitando-se a sua intervenção e opinião sobre a forma mais adequada de agir. (D<sub>4</sub>; linhas 638-641) “</p> <p>“Quanto aos conflitos dos alunos, e num processo de formação pessoal, o diálogo é sempre o recurso utilizado, se a problemática persistir teremos de recorrer a técnicas mais pedagógicas como debates em sala de aula, assembleias de turma, aulas de dinâmicas de grupo entre outras...Se não resultar temos de recorrer às medidas sancionatórias estabelecidas no regulamento interno do Agrupamento, (...) (D<sub>1</sub>; linhas 146-150) “</p> <p>“Conversar com os alunos é sempre o primeiro passo a dar, caso o assunto não se resolva recorreremos as medidas previstas no regulamento interno do agrupamento e solicitamos o auxílio da Coordenadora. (D<sub>2</sub>; linhas 317-318) “</p> <p>“Os conflitos entre alunos são sempre resolvidos através do diálogo, pois os alunos conhecem todas as regras para o bom funcionamento da sala e da escola, respeitando assim os seus pares. (D<sub>3</sub>; linhas 416-418) “</p> <p>“Quanto aos conflitos dos alunos, e num processo de formação pessoal, o diálogo é sempre o recurso utilizado. Dada a pouca idade das crianças envolvidas as problemáticas são sanadas com técnicas pedagógicas, como debates em sala de aula, técnicas de dinâmica de grupo e em estreita colaboração com os encarregados de educação,</p>	<p><b>Entre alunos</b> Através do diálogo em contexto de sala da aula com os docentes, através de medidas sancionatórias estabelecidas no Regulamento Interno.</p> <p><b>Escola / Encarregados de Educação</b> Ouvir os pais, através do diálogo e explicação do sucedido, em situações complicadas intervenção da Coordenadora.</p>
--	--	---	--

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LE – liderança da escola</b></p>	<p>embora por norma os conflitos sejam resolvidos pela educadora. (D<sub>4</sub>; linhas 642-646) “</p> <p>“ (...) Tentamos sempre colocarmo-nos no lugar de pais e perceber o seu ponto de vista e depois tentamos que eles façam o mesmo e se coloquem no lugar dos professores, e geralmente os conflitos resolvem-se com tranquilidade. (D<sub>1</sub>; linhas 157-160) “</p> <p>“ (...) depois de serem ouvidos e lhes ser explicado o porquê de determinada atitude são pessoas compreensivas. (D<sub>2</sub>; linhas 425-427) (...) No fundo quando percebem que a escola tem os mesmos objetivos deles que é o sucesso dos seus educandos tudo se consegue resolver se não recorremos à coordenadora. (D<sub>2</sub>; linhas 428-430) ”</p> <p>“ Estes são geridos também através do diálogo, sabendo ouvir e tendo por vezes em conta a opinião dos encarregados de educação, sabendo assim gerir os conflitos. (D<sub>3</sub>; linhas 419-420) “</p> <p>“ (...) depois de serem ouvidos e lhes ser explicado o motivo... a razão pela qual se tomou essa atitude são recetivos e compreensivos. (D<sub>4</sub>; linhas 660-661) (...) geralmente os conflitos resolvem-se com tranquilidade. (D<sub>4</sub>; linhas 663-664) “</p> <p>“ (...) cada um dos docentes tem bem presente quais as suas responsabilidades o que torna a sua intervenção facilitada. (D<sub>1</sub>; linhas 79-80)</p> <p>(...) quando necessita de lembrar os prazos de entrega de documentação...ou outros assuntos, fá-lo de forma assertiva e rapidamente é retribuída com cooperação. (D<sub>1</sub>; linhas 80-81) ”</p> <p>“ Procurando a ajuda e a colaboração de todos. (D<sub>2</sub>; linha 449) ”</p> <p>“ (...) todos os docentes sabem bem quais as suas responsabilidades e quando não se consegue cumprir a Coordenadora fá-lo sempre de</p>	<p><b>Sentido de responsabilidade</b></p> <p>Cada docente tem as suas responsabilidades bem definidas, existência intervenção da Coordenadora facilitadora.</p> <p>Cumprimento de prazos ou chamadas de atenção a Coordenadora é assertiva e compreensiva.</p> <p>No desenvolvimento das tarefas tem a cooperação de todos os docentes.</p> <p><b>Planificação da Escola</b></p> <p>Feita em reuniões de grupo/ano, posteriormente</p>
--	--	---	--

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LD - liderança e desafios</b></p>	<p>forma compreensiva. (D<sub>3</sub>; linhas 383-385) “</p> <p>“ (...) cada um dos docentes tem bem presente quais as suas responsabilidades o que torna a sua intervenção facilitada, dado que a equipe é muito coesa, dinâmica e responsável. (D<sub>4</sub>; linhas 668-670) (...) quando a coordenadora relembra prazos, ou chama a atenção para qualquer facto, fá-lo de forma positiva e assertiva pelo que é correspondida com a colaboração das docentes. (D<sub>4</sub>; linhas 670-672) “</p> <p>“A Planificação anual é feita em cada conselho de ano tendo como base de trabalho o projeto educativo do Agrupamento, depois as propostas de cada ano são reunidas numa reunião de conselho de ciclo e este que elabora o Plano Plurianual de atividades que vigorará nas três escolas de primeiro ciclo do agrupamento após aprovação do conselho pedagógico. (D<sub>1</sub>; linhas 99-103)”</p> <p>“Cada conselho de ano tendo como base de trabalho o projeto educativo do Agrupamento, apresenta as suas propostas que irão ser apresentadas pelo coordenador de ano numa reunião de conselho de ciclo. Nesta reunião é elaborado o Plano Plurianual de atividades que vigorará nas três escolas de primeiro ciclo do agrupamento após aprovação do conselho pedagógico. (D<sub>2</sub>; linhas 273-277) “</p> <p>“A planificação anual é feita quando começamos a preparar o próximo ano letivo em reuniões de coordenação de ano e que depois é aprovado em conselho pedagógico. (D<sub>3</sub>; linhas 396-397) “</p> <p>A planificação anual é feita em cada conselho de ano tendo como base de trabalho o projeto educativo do Agrupamento, depois as propostas de cada ano são reunidas numa reunião de conselho de ciclo e este que elabora o Plano Plurianual de atividades que vigorará nos três Jardins de Infância do agrupamento após aprovação do conselho pedagógico. (D<sub>4</sub>; linhas 694-698) “</p>	<p>elaboração de um Plano Plurianual – reunião de Ciclo e aprovado em sede de Conselho Pedagógico.</p> <p><b>Linhas Orientadoras</b> Liderança, cooperação, obtenção dos resultados positivos, coesão com ênfase informação e formação.</p>
--	---	--	---

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LD - liderança e desafios</b></p>	<p>“Penso que a coordenadora da minha escola tem como linhas orientadoras o apoio, a liderança, a informação e formação. (D<sub>1</sub>; linhas 59-60) ”</p> <p>“Penso que as linhas orientadoras do trabalho da coordenadora são colaborar, ajudar, informar e liderar. (D<sub>2</sub>; linhas 227-228) ”</p> <p>“A Coordenadora de Estabelecimento estabelece a liderança, a cooperação e a amizade. (D<sub>3</sub>; linhas 370-371) ”</p> <p>“ (...) tem como linhas orientadoras a obtenção de resultados positivos em todas as áreas de ação. Promove a coesão das equipas dando ênfase à formação e informação. (D<sub>4</sub>; linhas 544-546) ”</p> <p>“Penso que o da equidade, imparcialidade e liderança. (D<sub>1</sub>; linha 230) ”</p> <p>“Penso que serão os da justiça, imparcialidade e liderança. (D<sub>2</sub>; linha 230) ”</p> <p>“A Coordenadora tem de estar o mais informada possível. (D<sub>3</sub>; linha 374) ”</p> <p>“Penso que o da liderança, coesão e transparência. (D<sub>4</sub>; linha 551) ”</p> <p>“Na minha escola, temos a sorte de ter a coordenação entregue a uma pessoa com grande sentido de respeito pela vontade e personalidade de cada indivíduo. O facto de saber ouvir e falar com todos fomenta um ambiente de bem-estar. (D<sub>1</sub>; linhas 89-91) ”</p> <p>“Através do saber ouvir e falar com todos, tratando todos de forma</p>	<p><b>Princípios subjacentes à ação</b> Equidade, imparcialidade, liderança, justiça, coesão, transparência e estar atualizada.</p> <p><b>Fomenta bem-estar</b> A Coordenadora tem um sentido de respeito pelos docentes e personalidade de cada um. Através do diálogo tratamento imparcial, compreensão e amizade. Consegue fomentar um ambiente de bem-estar.</p> <p><b>Mudanças prioritárias</b> Prioridade na aquisição de materiais didáticos, passagem do horário duplo para o normal (das turmas do 1.º ciclo), assistentes operacionais, apoio educativo, espaços lúdicos no exterior.</p>
--	---	--	---

<p><b>L</b> - Exercício da Liderança</p>	<p><b>LD</b> - liderança e desafios</p>	<p>justa e imparcial. (<b>D</b><sub>2</sub>; linhas 261-262) ”</p> <p>“ Fomenta através da compreensão e da amizade. (<b>D</b><sub>3</sub>; linha 391) ”</p> <p>“ (...) a coordenação entregue a uma pessoa com grande sentido de respeito pela personalidade de cada individuo e pelas suas características específicas. O facto de saber ouvir e falar com todos fomenta um ambiente de confiança e positivismo. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 582-585) ”</p> <p>“As prioridades prendem-se com a aquisição de recursos materiais, nomeadamente, na área da matemática, na construção de mais salas de aula para que possamos trabalhar todos os anos no mesmo horário, e mais recursos humanos quer de apoio educativo quer de assistentes operacionais. (<b>D</b><sub>1</sub>; linhas 95-98) ”</p> <p>“ (...) a existência de mais de salas para que todas as turmas possam funcionar no mesmo horário será benéfica para o trabalho a desenvolver, consequentemente melhora a qualidade do ensino. Por outro lado apesar de ser uma escola de construção recente debatemos com muita falta de materiais didáticos e informáticos, assim como a falta de professores de apoio e pessoal auxiliar. (<b>D</b><sub>2</sub>; linhas 268-272) ”</p> <p>“Termos todas o mesmo horário, havendo assim mais partilha de saberes. (<b>D</b><sub>3</sub>; linha 395) ”</p> <p>“ (...) aquisição de material didático para o espaço exterior que é urgente e inadiável para o bem estar das crianças do jardim de infância, maior e melhor seleção das assistentes operacionais e mais recursos humanos a nível de apoios educativos. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 591-593) ”</p>	<p><b>Novos projetos</b></p> <p>Os projetos e atividades são realizados em articulação com as restantes escolas do Agrupamento. Existência de projetos desenvolvidos na Escola X com aprovação da Coordenação e Direção, dinamiza e incentiva.</p>
--	---	---	--

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LD - liderança e desafios</b></p>	<p>“ (...) trabalho realizado na nossa escola ser feito em estreita articulação com as outras escolas do agrupamento, existem sempre atividades e projetos que a escola enquanto instituição com identidade própria dinamiza, muitos deles são propostas da coordenação, outras são propostas pelos docentes que com o aval da coordenação/direção dinamiza e incentiva. Como por exemplo, Projeto Heróis da fruta, Projeto do Horta pedagógica da nossa escola entre outros...(D<sub>1</sub>; linhas 110-115) ”</p> <p>“ (...) projetos/atividades foram muitas vezes de iniciativa da própria coordenação, aos quais os docentes aderiram enriquecendo-os com as suas ideias. São exemplo o Projeto Heróis da fruta, Projeto do Horta pedagógica da nossa escola entre outros...(D<sub>2</sub>; linhas 286-289) ”</p> <p>“Sim. Quando surge um projeto novo que seja interessante para alunos/escola a Coordenadora partilha e incentiva as colegas a participar. (D<sub>3</sub>; linhas 400-401) ”</p> <p>“Apesar do trabalho realizado na nossa escola ser feito em articulação com as outras escolas do agrupamento, existem sempre atividades e projetos que a escola enquanto instituição com identidade própria dinamiza, muitos deles são propostas da coordenação, outras são propostas pelos docentes que com o aval da coordenação/direção dinamiza e incentiva. Como por exemplo, Projeto Heróis da fruta, Projeto do Horta pedagógica da nossa escola entre outros... (D<sub>4</sub>; linhas 606-611) “</p> <p>“Como elo de ligação entre a direção, as parcerias e autarquia, a coordenadora tem acesso a esses recursos mais facilmente, como tal, nessas reuniões de articulação são estabelecidos quais os recursos que necessitamos e dentro da possibilidade de cada instituição é implementada a atividade. Cada vez mais se recorre à participação da comunidade, em especial dos encarregados de educação. (D<sub>1</sub>; linhas</p>	<p><b>Recursos para os projetos</b> A Coordenadora é o elo de ligação entre direção e autarquia. Realizam-se reuniões de articulação para aferir as necessidades da Escola. Cada vez mais a comunidade, encarregados de educação está presente na recolha de recursos.</p>
--	---	--	--

L - Exercício da Liderança	LD - liderança e desafios	<p>116-120) ”</p> <p>“Depois de termos decidido o que vamos fazer e que materiais são necessários, a coordenadora tenta através das reuniões que tem com autarquia e com a direção conseguir o que precisamos para colocarmos o projeto em andamento. Os encarregados de educação também se têm manifestado muito disponíveis para participar e colaborar em todos os desafios que lhe têm sido propostos pela escola. (D<sub>2</sub>; linhas 290-294) ”</p> <p>“Na participação de projetos temos que estabelecer quais os recursos necessários para os pôr em prática, se no caso de não conseguirmos implementar os mesmos, recorremos à participação da comunidade e em especial aos encarregados de educação. (D<sub>3</sub>; linhas 402-404) ”</p> <p>“Como a coordenadora é o elo de ligação entre a direção, as parcerias e autarquia, consegue mais facilmente os recursos, como tal, nas reuniões de articulação são estabelecidos os recursos que precisamos e dentro da possibilidade de cada instituição é implementada a atividade. Recorremos, também, à participação da comunidade, em especial dos encarregados de educação. (D<sub>4</sub>; linhas 612-616) “</p>	
L - Exercício da Liderança	LTD – liderança e tomada de decisões	<p>“Sempre com sentido de imparcialidade e de justiça. (D<sub>1</sub>; linha 83) ”</p> <p>“Tentando ser justa e imparcial. (D<sub>2</sub>; linha 254) ”</p> <p>“A Coordenadora muitas das vezes recorre há opinião ou até mesmo às sugestões das colegas. (D<sub>3</sub>; linhas 386-387) ”</p> <p>“Sempre com sentido de imparcialidade como é espectável, dentro dos objetivos pedagógicos emanados pela direção que se pautam pela justiça e pela clareza. (D<sub>4</sub>; linhas 573-574) “</p>	<p><b>Tomada de decisões</b></p> <p>Sentido de imparcialidade, justiça, recorre à opinião/ sugestão dos docentes, sempre dentro dos objetivos emanados da direção que se pautam pela justiça.</p>

<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LTD – liderança e tomada de decisões</b></p>	<p>“A minha Coordenadora de Estabelecimento tem por hábito partilhar as suas ideias no sentido de enriquece-las pois cada um dá o seu contributo e cooperação. (D<sub>1</sub>; linhas 84-85) ”</p> <p>“A coordenadora primeiro fala com todos, recolhe opiniões e mais algumas ideias e assim com o contributo de todos acaba por tomar as suas decisões. (D<sub>2</sub>; linhas 255-256) ”</p> <p>“Com base na partilha e ouvindo a opinião de todas as colegas. (D<sub>3</sub>; linha 388) ”</p> <p>“A coordenadora de estabelecimento costuma partilhar as suas ideias no sentido de enriquece-las e conhecendo bem a equipe alargada que lidera sabe de antemão que pode contar com o melhor que pessoa tem para dar. (D<sub>4</sub>; linhas 575-577) “</p> <p>“Sempre. Aliás sempre que tem alguma tarefa ou proposta de trabalho, reúne o grupo de docentes e através do diálogo chega-se a um consenso. Como por exemplo, realização de projetos de escola, distribuição de cargos e de responsáveis por projetos. (D<sub>1</sub>; linhas 86-88) ”</p> <p>“ (...) a coordenadora tem as suas ideias mas antes de tomar uma decisão final fala sempre connosco e do consenso comum podemos chegar a uma nova ideia. Como por exemplo na dinamização de projetos, atribuição de cargos, distribuição de tarefas, organização de festas...(D<sub>2</sub>; linhas 257-260) ”</p> <p>“Claro! A Coordenadora toma sempre partido do que é decidido por todas as docentes. (Carnaval). (D<sub>3</sub>; linhas 389-390) ”</p> <p>“Sempre que existe uma tarefa ou proposta de trabalho, reúne todos</p>	<p><b>Implementação de ideias</b> Partilha de ideias para recolha de opiniões para tomar decisões conseguindo o apoio dos docentes.</p> <p><b>Toma em conta as ideias dos docentes</b> A Coordenadora antes de tomar as decisões tem em conta as ideias/sugestões dos docentes. Exemplos: dinamização de projetos, atribuição de cargos, distribuição de tarefas, organização de atividades.</p>
--	--	--	--



<p><b>L - Exercício da Liderança</b></p>	<p><b>LTD</b> – liderança e tomada de decisões</p>	<p>os docentes e através do diálogo chega-se a um acordo. Como por exemplo, na distribuição de cargos, na responsabilização por projetos ou na colaboração imprescindível ao sucesso de eventos comuns. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 578-581) “</p> <p>“Sempre com espírito de partilha e interajuda. (<b>D</b><sub>1</sub>; linha 92) ”</p> <p>“Partilha a suas ideias tentando sempre dialogar com as pessoas e desta forma poder melhorar as suas ideias. (<b>D</b><sub>2</sub>; linhas 263-264) ”</p> <p>“A Coordenadora ao transmitir as ideias surgem sempre opiniões e sugestões, mas tudo na base do diálogo. (<b>D</b><sub>3</sub>; linhas 392-393) ”</p> <p>“ Sempre com sentimento de partilha, colaboração e sucesso coletivo. (<b>D</b><sub>4</sub>; linha 586) “</p> <p>“ A coordenadora está sempre recetiva a ouvir e analisar a viabilidade das sugestões que apresentamos. Como boa gestora, dá sempre o seu parecer e tenta eliminar as impossibilidades tornando viável a proposta. (<b>D</b><sub>1</sub>; linhas 121-123) ”</p> <p>“ (...) é claro que a coordenadora é uma pessoa aberta a sugestões/dialogo. É uma pessoa que está sempre disponível para ouvir as ideias dos colegas e discutir com eles a sua viabilidade. (<b>D</b><sub>2</sub>; linhas 295-297) ”</p> <p>“Sempre recetiva a ouvir e a analisar todas as sugestões que nós docentes lhe apresentamos. (<b>D</b><sub>3</sub>; linhas 405-406) ”</p> <p>“A coordenadora tem como função ser recetiva, boa ouvinte e ter a capacidade de analisar a exequibilidade das sugestões apresentadas. Como líder e gestora dá posteriormente o seu parecer, eliminando os fatores que inviabilizem as propostas. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 617-619) “</p>	<p><b>Transmissão de ideias</b> Através do diálogo, com espírito de partilha interajuda, colaboração para sucesso coletivo.</p> <p><b>Recetiva a sugestões</b> A Coordenadora é recetiva a sugestões, boa ouvinte, capacidade de analisar viabilidade das sugestões em equipa.</p>
--	--	--	--

L - Exercício da Liderança	LVO – liderança, verificação dos objetivos.	<p>“ (...) através dos instrumentos de avaliação estabelecidos nessa planificação para cada atividade: observação direta, registo de avaliação, análise dos resultados obtidos através da avaliação interna e externa do agrupamento, bem como da equipa de autoavaliação. Em cada período de avaliações, todos os grupos de ano analisam os que foi feito, o que não foi feito justificando a não realização. Posteriormente é elaborado um relatório de departamento. (D<sub>1</sub>; linhas 104-109) ”</p> <p>“Os objetivos são verificados através dos instrumentos de avaliação estabelecidos na planificação de atividade: observação direta, registo de avaliação. (D<sub>2</sub>; linhas 278-279) (...) em grupos de ano/ departamento são analisados os objetivos e a planificação inicial, elaborado relatórios de reflexão contendo também sugestões de melhorias. No final do ano posteriormente ao trabalho desenvolvido nos grupos o departamento (cada) elabora um relatório de departamento. (D<sub>2</sub>; linhas 280-283) ”</p>	<p><b>Verificação dos objetivos</b> Através de instrumentos de avaliação. Existência de uma equipa de autoavaliação do Agrupamento que analisa os resultados escolares. Elaboração de relatórios de reflexão da verificação do cumprimento dos objetivos, realização das atividades e sugestões de melhorias.</p>
L - Exercício da Liderança	LVO – liderança, verificação dos objetivos.	<p>“Verificamos com base nos resultados obtidos, sendo assim feito um balanço do que foi feito e posteriormente realizado um relatório de departamento. (D<sub>3</sub>; linhas 398-399) ”</p> <p>“A verificação dos objetivos é feita através de instrumentos de avaliação estabelecidos na planificação para cada atividade: observação direta, registo de avaliação. A análise dos resultados obtidos quer na avaliação interna quer na avaliação externa é trabalhada na equipa de autoavaliação. Trimestralmente, todos os grupos de ano analisam o cumprimento dos objetivos, justificando a não realização. No final de cada ano com o contributo de todos os docentes é elaborado um relatório de departamento. (D<sub>4</sub>; linhas 599-605) “</p>	

<p><b>R -</b> Relacionamento</p>	<p><b>RA</b> – relacionamento com os atores educativos (AE)</p>	<p>“ (...) a coordenadora tem por hábito antes de qualquer tomada de decisão ouvir todos os intervenientes. (<b>D</b><sub>1</sub>; linhas 134-135) ”</p> <p>“Pois a base do seu trabalho passa muito por ouvir/dialogar com todos para depois decidir. (<b>D</b><sub>2</sub>; linhas 305-306) ”</p> <p>“A Coordenadora antes de qualquer decisão mais importante, tem em conta as nossas opiniões e sugestões. (<b>D</b><sub>3</sub>; linhas 410-411) ”</p> <p>“ (...) a coordenadora costuma, antes de qualquer tomada de decisão, ouvir todos os docentes e assistentes operacionais. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 630-631) “</p> <p>“Julgo que sim. Sempre que solicita a nossa opinião para uma resolução mais difícil, quando partilha connosco os seus anseios e a alegria das nossas vitórias. Quando fomenta um ambiente de trabalho familiar onde somos todos mais do que colegas, julgo que é uma prova de confiança e reconhecimento do nosso trabalho. (<b>D</b><sub>1</sub>; linhas 52-55) ”</p> <p>“Penso que sim, pois solicita sempre a opinião das pessoas quando tem que tomar alguma decisão mais complicada. Partilha muitas vezes connosco alguns receios e tenta unir-nos para que juntos ultrapássemos as adversidades que por vezes surgem. (<b>D</b><sub>2</sub>; linha 221-223) “</p> <p>“Sim. A Coordenadora de Estabelecimento reconhece o nosso trabalho, apoiando sempre e tenta em conjunto partilhar conhecimentos e solucionar problemas, favorecendo assim o trabalho desenvolvido. (<b>D</b><sub>3</sub>; linhas 366-368)”</p> <p>“Julgo que sim. (<b>D</b><sub>4</sub>; linha 534) (...)A partilha de momentos informais é potencializadora de um ambiente familiar salutar, que de alguma forma revelam confiança e reconhecimento no trabalho desenvolvido. (<b>D</b><sub>4</sub>; linhas 538-540) “</p>	<p><b>Relacionamento com os AE</b> <b>Ouve os docentes</b> A base do seu trabalho é o diálogo, ouve todos os AE.</p> <p><b>Reconhecimento do trabalho</b> O trabalho dos docentes é reconhecido pela forma como a Coordenadora mostra confiança nos mesmos atribuindo-lhes funções e tarefas de responsabilidades. O trabalho é premiado quando há resultados positivos no final.</p> <p>A Coordenadora reconhece o trabalho dos docentes. Pedindo opinião na resolução de problemas, partilha anseios e alegrias, fomenta um ambiente de familiar e revela confiança.</p>
--------------------------------------	---	---	--

<p><b>R -</b> Relacionamento</p>	<p><b>RA – relacionamento</b> com os atores educativos (AE)</p>	<p>“(…) reconhece o nosso trabalho através da consideração que manifesta, através da confiança que deposita em nós e de nos atribuir tarefas que estimulam as nossas competências. Ninguém trabalha para receber incentivos ou prêmios, esses recebem-se no final de uma atividade bem-sucedida, a satisfação das nossas crianças e o reconhecimento dos pais pelo nosso trabalho é a forma de premiar o nosso trabalho. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 124-128) ”</p> <p>“Nós apercebemo-nos que o nosso trabalho é reconhecido, pela confiança que ela deposita em nós, ao nos atribuir determinada tarefas. O nosso prêmio é poder ver que o trabalho desenvolvido teve resultados positivos no final. (<b>D<sub>2</sub></b>; linhas 298-300) ”</p> <p>“Sim. A Coordenadora reconhece sempre positivamente o nosso trabalho, depositando assim confiança nas nossas capacidades. (<b>D<sub>3</sub></b>; linhas 407-408) ”</p> <p>“O nosso trabalho é reconhecido pela Coordenadora fá-lo através da confiança que deposita em nós prova disso é a atribuição das tarefas que incentivam as nossas aptidões. A satisfação das nossas crianças, os pais tem um reconhecimento pelo nosso trabalho e pelo da Coordenadora e a confiança da direção na nossa competência é a forma de recompensar o trabalho desenvolvido. (<b>D<sub>4</sub></b>; linhas 620-624) ”</p> <p>“ (...) sempre que a coordenadora recorre a nós para a ajudarmos numa decisão mais difícil ou solicita a nossa colaboração para a realização de tarefas ou sugestões de trabalho, está a elogiar o que fazemos, está a dar-nos mostra de que acredita em nós, no nosso trabalho e deposita essa confiança nas nossas sugestões. Sinto isso como um incentivo. (<b>D<sub>1</sub></b>; linhas 129-133) ”</p>	<p><b>Incentiva a pró ação</b> Solicitando a colaboração dos docentes numa tomada de decisão difícil, na confiança que deposita nos docentes, acredita na equipa que lidera o sucesso depende da atuação do grupo.</p>
--------------------------------------	---	---	--

<p><b>R -</b> Relacionamento</p>	<p><b>RA</b> – relacionamento com os atores educativos (AE)</p>	<p>“Quando solicita a nossa colaboração na realização de algumas tarefas, assim como quando aceita a resolução dada por cada um a algumas situações que surgem. Já trabalhamos há alguns anos juntas e sem ela nos dizer diretamente nós sentimos que ela confia nós e podemos tomar algumas decisões, que terão a sua concordância. (D<sub>2</sub>; linhas 301-304) ”</p> <p>“Ela incentiva, pois acredita em nós e no nosso trabalho, revelando confiança. (D<sub>3</sub>; linha 409) ”</p> <p>“Tenho a convicção que o fato de a coordenadora nos solicitar auxílio numa tomada de decisão, numa situação difícil ou quando solicita a nossa colaboração para a realização de tarefas que espelha o sucesso da escola, está a mostrar-nos que acredita na equipe que lidera e que sabe que depende do grupo o sucesso da sua atuação. Interiorizo este facto como um incentivo à atuação dos atores educativos. (D<sub>4</sub>; linhas 625-629) “</p>	
<p><b>E –</b> Estilo de liderança</p>	<p><b>EL</b> – Estilo de Liderança</p>	<p>“É uma liderança assertiva, onde todos têm opinião e voz, e que são direcionados no mesmo caminho... o sucesso não só escolar como pessoal dos nossos alunos. (D<sub>1</sub>; linhas 163-164) ”</p> <p>“É uma liderança onde todos participam com as suas ideias e opiniões. (D<sub>2</sub>; linha 331) ”</p> <p>“O estilo de liderança assertiva, tendo sempre atitudes e comportamentos que permitem que todas as colegas tenham a sua opinião. (D<sub>3</sub>; linhas 421-422) ”</p> <p>“É uma liderança assertiva, cujo objetivo principal, julgo eu, é o sucesso da escola e o bem-estar das crianças. (D<sub>4</sub>; linhas 657-658) “</p>	<p><b>Identificação do estilo de liderança</b> Assertiva, partilhada, direciona todos objetivos para o mesmo fim, ouve as opiniões dos docentes.</p>

<p><b>B - Balanço</b></p>	<p><b>BE – balanço da experiência</b></p>	<p>“É um trabalho excelente, que deve continuar por muitos anos e que eu esteja presente...(D<sub>1</sub>; linhas 165-166) ”</p> <p>“Penso que tem feito um trabalho excelente, que deve ser continuado. (D<sub>2</sub>; linha 332) ”</p> <p>“O balanço é excelente e que continue sempre a trabalhar como Coordenadora de Estabelecimento. (D<sub>3</sub>; linhas 423-424) ”</p> <p>“É um bom trabalho, pelo que espero que o modelo continue a funcionar no próximo ano letivo. (D<sub>4</sub>; linhas 659-660) “</p> <p>“Não creio que já disse tudo...se calhar até me alonguei...quando começo a falar nunca mais me calo...(D<sub>1</sub>; linhas 167-168) ”</p> <p>“Penso que já foi tudo dito. (D<sub>2</sub>; linha 333) ”</p> <p>“Não, penso que foi tudo dito. (D<sub>3</sub>; linha 425) ”</p> <p>“ Não, creio que já disse tudo. (D<sub>4</sub>; linha 661) “</p>	<p><b>Balanço do trabalho da Coordenadora</b> Trabalho excelente, um modelo a continuar.</p> <p><b>Acrescentar algo</b> Não existe nada acrescentar</p>
---------------------------	---	--	---

### Entrevistas aos Docentes

**D<sub>1</sub>**- Docente 1

**D<sub>2</sub>**– Docente 2

**D<sub>3</sub>**– Docente 3

**D<sub>4</sub>** - Docente 4